



*Maitrise interdisciplinaire universitaire en études du Tourisme (MIT)*

---

# Communication touristique en temps de crise

---

Le cas de la Tunisie

**Travail élaboré par : Hanafi Dorra**

**Sous la direction de : PR. Stéphane Nahrath & PR. Philippe Viallon**

**Maître de stage : Dkhili Riadh**

Année universitaire : 2013-2014

Juillet 2014

T2014/MIT 2011-2013/21

## *Remerciements*

Mes premiers remerciements vont à Monsieur le Professeur Stéphane Nahrath, mon directeur de mémoire, qui a orienté ce projet et n'a cessé de me prodiguer ses précieux conseils. Je le remercie très sincèrement pour l'encadrement scientifique apporté ainsi que pour le temps qu'il a consacré à ses multiples relectures et ses précieuses corrections.

Je tiens également à adresser mes sincères remerciements à tout le personnel de l'office national du tourisme tunisien qui m'a accueillie chaleureusement durant huit semaines, ce qui a contribué au bon déroulement de mon stage. Je remercie plus particulièrement :

- Monsieur Dkhili Riadh, responsable des marchés touristiques et maître de stage pour son encadrement et son suivi continu.
- Toute l'équipe de la direction centrale de la promotion pour leur collaboration et leur disponibilité.

Mes remerciements vont aussi à Mr PR Philippe Viallon qui a largement contribué à ce mémoire avec ses remarques pertinentes.

Je dédie ce mémoire à mes parents, pour leur amour, leur bénédiction et leur soutien.

A ma chère tante à qui je dois tous mes succès.

A ma sœur pour ses conseils et ses encouragements permanents.

A mon mari pour son amour et son soutien.

Que ce travail soit le témoignage de mes affections incontestables.

# Sommaire

Résumé : .....	
Introduction .....	1
I. Contexte général .....	1
II. Problématique .....	1
Chapitre 1 : partie théorique .....	3
I. Cadre théorique .....	3
II. Méthodologie .....	5
III. Tourisme : de la stabilité à la crise .....	9
1. Approche sociologique et psychologique du tourisme en situation de crise : .....	9
2. Définition de la crise .....	11
3. La communication de crise : un vecteur de réussite de la gestion de crise .....	13
Chapitre 2 : la crise du tourisme Tunisien .....	17
I. Le tourisme tunisien : produits touristiques, nature de la demande et importance dans l'économie Tunisienne .....	17
II. La révolution Tunisienne : Rappel des faits et évolution .....	18
III. Actes terroristes et médiatisation des événements .....	19
IV. Impacts de la crise politique sur le secteur touristique : .....	22
Chapitre 3 : Tunisie, Communication touristique en temps de crise : .....	24
I. Evolution des acteurs du tourisme tunisien après la crise .....	24
1. Configuration des acteurs du tourisme avant la crise (2010) .....	24
2. Configuration des acteurs pendant la période de crise (2011/2012/2013/2014) .....	27
II. Evolution de la communication touristique .....	30
1. Evolution de la communication destinée au marché Français .....	30
2. Evolution de la communication destinée au marché allemand .....	39
3. Evolution de la communication pour le marché Anglais .....	45
Conclusion .....	52
Références bibliographiques .....	54
<b>Annexes</b> .....	<b>58</b>

## Liste des figures

Figure 1 : Evolution du nombre d'arrivées (2010-2013) : .....	23
Figure 2: Acteurs impliqués dans le système de communication 2010 .....	25
Figure 3: Acteurs impliqués dans la communication de crise .....	28
Figure 4: Visuel 2010 (période normale) .....	30
Figure 5: Visuel 2011 (période de crise) .....	31
Figure 6: Visuel 2012 .....	32
Figure 7: Visuel 2013 .....	33
Figure 8: Visuel 2010 (période normale) .....	39
Figure 9: Visuel 2011(période de crise) .....	40
Figure 10:Visuel 2012 (période de crise) .....	41
Figure 11:visuel 2010 .....	45
Figure 12:Visuel 2011 .....	46
Figure 13: Visuel 2012 .....	47

## **Résumé :**

Ce mémoire de stage tente de confronter deux notions contradictoires ; tourisme et crise. Nous avons essayé de mettre en évidence qu'une crise, quelque soit sa nature véhicule des éléments incompatibles avec l'imaginaire associé au voyage et au tourisme en général. Quand une destination touristique se trouve dans une situation de crise, la gestion devient difficile. En effet, l'enjeu dans ce cas est de reconstruire une image positive à son égard, un défi peu évident, en particulier quand il s'agit d'un contexte d'instabilité politique, de terrorisme et d'agitations sécuritaires. De ce fait, les décideurs n'ont pas le choix à part miser sur la communication comme un vecteur de réussite de la gestion de crise. A travers l'exemple de la Tunisie, nous avons tenté d'identifier les différentes stratégies de communication touristique adoptées dans une période de crise et de détecter les signes de changement par rapport à une période normale. D'autre part, nous nous sommes intéressés aux acteurs du tourisme, la relation entre eux et leur évolution en temps de crise. Ce mémoire nous a permis de prendre conscience d'un côté positif d'une crise dans le cas d'une destination touristique. En effet, en observant les efforts déployés pour remettre sur pied le secteur touristique dans un contexte de crise, nous nous sommes rendus compte que les problèmes que les acteurs tentent de résoudre dépassent les conséquences de la crise en soi et s'étendent jusqu'à d'anciennes problématiques existantes même avant la crise.

# **Introduction**

## **I. Contexte général**

Ce mémoire s'inscrit dans le cadre d'un stage effectué au sein de la direction centrale de la promotion de l'office national du tourisme tunisien (annexe 1). Suite aux événements du 14 Janvier 2011, nommés « la révolution du jasmin », la Tunisie a vécu une crise politique profonde qui a touché le secteur touristique. La crise du tourisme tunisien a débuté avec la révolution et s'est étendue tout au long de la période de transition démocratique. L'objectif de ce mémoire de stage est d'analyser la stratégie de communication de crise adoptée par l'Office du tourisme tunisien pour remédier à la dégradation de l'image de la Tunisie partout dans le monde, en particulier dans les grands marchés émetteurs. Le stage a été effectué en deux temps (du 16 Juillet au 06 Aout 2012, du 07 Avril au 11 Mai 2014) et ce dans le but de tracer l'évolution de la stratégie de crise durant les trois années suivant la révolution tunisienne. En intégrant l'office du tourisme tunisien, l'acteur principal chargé de la promotion de la destination tunisienne à l'étranger, j'ai pu observer et analyser de près les efforts déployés par ses responsables pour remédier à la crise du secteur touristique.

L'intérêt pour le cas de la Tunisie réside dans la complexité de la crise par laquelle passe le secteur touristique. En effet, la dépendance du tourisme à la situation politique du pays, nous fournit un cas d'étude particulier. La crise politique tunisienne étant peu fréquente et exceptionnelle, implique un cas de crise touristique conséquent. L'objectif de ce mémoire est d'analyser la communication touristique tunisienne dans le contexte d'une instabilité politique.

## **II. Problématique**

Suite aux événements qui se sont déroulés en janvier 2011, la Tunisie a basculé dans une situation critique, caractérisée par une instabilité politique, une augmentation du nombre des manifestations et l'apparition de mouvements islamistes qui ont dépassé le stade de l'activisme pacifique en opérant des actes terroristes concrets.

Face aux images et discours véhiculés par les médias partout dans le monde portant sur les événements, les professionnels du tourisme se sont retrouvés dans une vraie situation de crise à laquelle ils n'étaient pas préparés et ils ont été contraints de déployer des efforts en terme de marketing touristique, en vue de sauver le secteur et reconstruire une certaine image de la Tunisie. En effet, la médiatisation de la révolution ainsi que les événements qui se sont succédés depuis 2011 représentent un frein à la reconstruction d'une image positive de la destination Tunisienne.

Ce mémoire de stage part de la difficulté à laquelle sont confrontés les professionnels du tourisme et a pour objectif d'analyser les stratégies de communication de crise mises en place, pendant les trois années qui ont suivi la révolution. Au delà de l'objectif descriptif de la stratégie de crise, ce travail de mémoire vise à mettre en évidence les spécificités de la communication touristique en temps de crise par rapport à une période « normale ». A partir de cette analyse, une réflexion sur des outils de gestion de crise sera proposée, dans un deuxième temps, en relevant les principales limites des stratégies déjà adoptées.

Au cours de ce stage, j'ai tenté d'apporter des réponses à certaines questions concrètes :

- Dans quelle mesure l'image de la Tunisie a été négativement affectée après la révolution ?

- Quels changements a entraîné la crise sur la configuration des acteurs du tourisme ?
- Quelles sont les stratégies de communication de crise adoptées par l'ONTT pendant la période de crise, pour les grands marchés cibles ?
- Quelles sont les spécificités de la communication touristique en temps de crise par rapport à une période « normale » ?

# Chapitre 1 : partie théorique

## I. Cadre théorique

Ce travail de mémoire touche principalement le domaine des sciences des médias en général et de la communication touristique, en particulier, notamment la communication en situation de crise.

Ce travail part d'une hypothèse générale qui se base sur la définition d'Ogrizek et Guillery (1997) de la crise considérée comme un événement avec un fort pouvoir d'évolution de l'organisation, un « déclencheur » de changements, un processus de transformation. Les sous-hypothèses se rapportent donc aux éléments de cette organisation. L'hypothèse générale suppose que si la Tunisie a vécu une crise, alors il y aurait des changements au niveau de l'organisation touristique (acteurs, stratégie marketing, budget, produits touristique, etc.). Notre analyse se limitera à l'évolution des acteurs du tourisme et à celle de la communication touristique, avant et après la crise.

Selon Thierry Tardy (2009, p.35), « l'analyse de la gestion de crise est indissociable de celle des acteurs qui la mettent en œuvre, de leurs politiques, motivations et contraintes. ». Il est donc important pour analyser la stratégie de communication de crise, d'analyser l'évolution de la configuration des acteurs. Avant d'analyser la stratégie de communication de crise, nous commencerons par analyser la nature des acteurs (secteur public/secteur privé), la relation qui les relie, les membres de la cellule de crise et leur évolution par rapport à une période normale (la configuration des acteurs de 2010). Cette analyse pourrait nous fournir une piste de réflexion sur une des mesures de sortie de crise. La première hypothèse est donc relative à l'évolution des acteurs du tourisme. Cette évolution peut se manifester à travers le degré d'implication de certains acteurs, le changement au niveau du pouvoir de décision, la création de certains liens entre des acteurs, l'apparition de nouveaux acteurs ou le changement de la configuration actorielle. L'analyse du cas d'étude, nous permettra d'appréhender la nature de l'évolution entraînée par la crise au niveau actoriel, en partant de l'hypothèse que **dans une situation de crise, il y aurait d'une part un changement dans la configuration des acteurs et d'autre part un renforcement de la collaboration entre eux, en particulier celle entre le secteur public et le secteur privé.**

Les stratégies élaborées par la cellule de crise pour sortir de la crise touchent plusieurs domaines d'interventions. Il est certes important de mettre en place des mesures de remèdes concrètes pour amortir les effets négatifs de la crise, mais il faut le faire savoir à travers la communication. Selon Alauzen (2013), la communication représente « le maître mot dans la gestion d'une crise de destination ». Cependant, l'aspect unique des crises accentue la difficulté à trouver un cadre d'analyse commun à tous les cas. Pour le cas de la Tunisie, la difficulté est encore plus présente, compte tenu de la particularité de la crise par laquelle passe le pays. Cette difficulté à catégoriser la crise tunisienne, implique systématiquement une difficulté à adopter un cadre d'analyse de gestion de crise approprié. Néanmoins, certains chercheurs ont proposé des cadres conceptuels exploitables par analogie au secteur touristique et qui représenteront la base de notre analyse de la stratégie de communication de crise.



Les résultats de la recherche de Sophie Giret (2003) présentés dans son mémoire « la communication de crise fait sa pub »<sup>1</sup>, sont intéressants à adopter comme cadre théorique. En faisant la distinction entre *communication de crise* et *publicité de crise*, l'auteur montre que la publicité de crise, ayant un aspect interpersonnel et direct avec le grand public, représente un vecteur de réussite d'une communication de crise dans un contexte médiatique. En effet, Un des vecteurs de communication consistant à acheter un espace sur un des grands médias publicitaires (TV, presse, Radio, Affichage, internet et cinéma). A la différence des actions de marketing direct, la publicité est moins personnalisée et s'adresse à un public plus ou moins homogène. L'auteur relève trois stratégies imputées à la publicité de crise (restauration/renouvellement/renforcement) qui décrivent la nature de l'évolution de l'image et du discours entre une période « normale » et une période de crise. Cette typologie suppose que l'image véhiculée en temps de crise, est soit une restauration d'un « ancien imaginaire » relatif à l'organisation en crise (en reprenant les éléments à connotation positive constitutifs de cet ancien imaginaire), soit un renouvellement radical de cette image, soit un renforcement de l'ancienne image avec l'introduction de nouveaux éléments. L'objet de l'étude est d'appréhender l'évolution en terme de publicité, en partant de l'hypothèse que **si la crise a affecté négativement l'image de la destination alors il y aurait un travail de renouvellement au niveau de l'image pour reconquérir l'éventuelle clientèle perdue.**

Cette distinction conceptuelle nous fournira un cadre d'analyse pour le cas de la Tunisie. La finalité de cette analyse est d'identifier la stratégie adoptée par les professionnels du tourisme tunisien, et de la classer dans l'une des catégories de stratégie de publicité de crise relevées par Giret.

D'autre part, la communication en particulier celle dans une situation de crise englobe notamment la communication hors médias (relations publiques, marketing direct, événementiel). Certains experts s'accordent à dire que dans une situation de crise, la communication hors médias doit être prédominante dans le plan de communication de crise. Cela est expliqué par les avantages du dispositif hors-médias. Heiderich (2013) considère que dans une situation de crise, il faut se détacher de la « communication de masse ou médiatique » où un message unique est adressé à un public hétérogène. L'avantage des relations publiques est de permettre à l'organisation en crise de mettre en œuvre des « micro-communications » interpersonnelles et adaptées aux différents publics à travers le marketing direct. Cette théorie est notamment appuyée par l'argument de l'efficacité. En effet, selon le même auteur, l'aspect médiatique réduit l'attention qu'on accorde au message en soi et laisse place aux commentaires et à la « communication sur la communication ». Dans le même sens, une organisation en situation de crise, étant fragile, serait moins crédible pour communiquer une information qu'un intermédiaire (journalistes, experts, témoins, etc.) nous partons donc de l'hypothèse que **le dispositif hors-médias serait prédominant dans le plan de communication de crise mise en place par l'ONTT.** Cette prédominance sera analysée à travers l'évolution du budget alloué aux relations publiques et aux manifestations à l'étranger-relatives à chaque marché), relativement à celui alloué aux actions publicitaires (lancées sur chaque marché traité)

Il est important de noter que les deux dernières hypothèses partent de postulats théoriques différents, même contradictoires. En effet, chacun des travaux présentés défend un vecteur de communication en particulier (communication médias VS communication hors-médias). Cependant, les deux hypothèses sont cohérentes ; la première est relative à la nature de

---

<sup>1</sup> Giret, S. (2003). *La communication de crise fait sa pub : la publicité entre risques et opportunités, une réponse inédite à une situation de crise* (mémoire de maîtrise, Université de Paris IV- Sorbonne, Paris, France).

l'évolution de l'image publicitaire en temps de crise (renouvellement/restauration/renforcement) et la deuxième suppose que le dispositif hors médias est prédominant dans le plan de communication de crise.

## **II. Méthodologie**

Les données requises à l'analyse ont été collectées, principalement à partir des rapports annuels de l'ONTT. Ces rapports sont rédigés d'une part, par les représentants de l'ONTT à l'étranger. Chaque représentant élabore un bilan détaillé des actions entreprises sur le marché qui le concerne. D'autre part, des cadres de l'ONTT et du ministère du tourisme participent à la rédaction pour les autres volets :

- Les statistiques relatives aux entrées, nuitées et recettes, par nationalité.
- L'organisation de l'ONTT : les tâches détaillées et les actions entreprises par les différentes directions de l'ONTT
- Les affiches publicitaires, destinées à l'affichage urbain pour chaque marché.
- Les actions de relations publiques effectuées pour chaque marché
- Le budget alloué à chaque marché et sa répartition entre les différents vecteurs de communication.

La première hypothèse relative aux acteurs du tourisme tunisien a été vérifiée à partir de l'analyse de l'évolution de la configuration des acteurs impliqués dans la communication touristique. Nous sommes partis de la configuration actorielle d'une période normale (2010). L'ONTT, étant l'acteur principal de la promotion est au centre du Schéma. Les parties prenantes externes à l'ONTT sont représentées autour. Pour traiter l'évolution de la configuration après la crise, nous avons ajouté et éliminé certains acteurs au schéma de base. Etant donné que la configuration des acteurs ne change pas d'une manière remarquable tous les ans, nous nous sommes limités à une configuration actorielle de « crise » représentative de tous les changements survenus pendant (2011/2012/2013/2014) et ce pour éviter la redondance. La comparaison sera donc faite entre deux schéma ; celui relatif à une période normale (2010) et celui représentatif de toute la période de crise.

Pour vérifier la deuxième hypothèse relative à la nature de l'évolution de l'image touristique dans un période de crise, une analyse de la stratégie publicitaire a été faite à partir des affiches publicitaires émises sur les trois grands marchés européens émetteurs de touristes (Français, Allemand, Anglais), pour les années (2010, 2011, 2012, 2013, 2014) et destinées à l'affichage urbain . Le corpus est constitué de 22 affiches au total. Cependant, seules 9 affiches ont été analysées. En effet, chaque campagne lancée part d'une stratégie commune et est appliquée à toutes les affiches relatives à chaque produit. Pour éviter la répétition dans les interprétations, nous nous sommes limités à l'analyse d'une affiche relative à un produit par année tout en présentant les affiches associées aux autres produits. La campagne lancée en 2014 a été combinée à celle de 2013 puisque l'ONTT a fait le choix de garder les mêmes visuels pour les deux années successives. Par ailleurs, en 2011 l'analyse du marché français a été appliquée au marché anglais puisque les mêmes affiches ont été lancées sur les deux marchés. L'objectif de l'analyse est d'identifier la stratégie de communication de crise, en comparant la stratégie adoptée en 2010 (année de référence ; avant la révolution) et la période de crise qui s'est étendue de 2011 à 2014.

## L'analyse des images

Les images sont analysées selon une approche sémiologique, considérant l'image comme une enceinte de « signes » riches en « connotations » et de sens (Barthes, 1964). Ce dernier a proposé une technique de décodage des signes et des « codes sociaux et esthétiques et les symboliques rhétoriques des signes ». L'image est donc le premier élément de l'analyse de la communication de crise. Le but est d'identifier la stratégie de publicité de crise à travers l'identification et l'interprétation des signes dans les images véhiculées.

L'ensemble d'images de ce document a été analysé selon des étapes prédéfinies par Barthes (1964)<sup>2</sup>, qui considère que l'analyse de l'image revient à décrypter les différents sens qu'elle véhicule explicitement et implicitement. Dans ce cadre il définit trois étapes relatives à l'analyse d'une image en général et publicitaire en particulier :

- **La dénotation** : Il s'agit de décrire d'une façon objective ce qu'on voit sur l'image (objets, personnages, couleurs dominantes), sans pour autant apporter aux éléments décrits une connotation
- **La connotation** : Cette étape de l'analyse implique la subjectivité du « lecteur » de l'image. Il s'agit d'explicitier l'implicite dans les éléments relevés.
- **L'interprétation** : Cette étape consiste à combiner les deux étapes précédentes, les relativiser au contexte pour interpréter l'image. Les trois stratégies d'images relevées par Sophie Giret nous fourniront la base de l'interprétation.

Les images du corpus sont analysées selon ces trois étapes, en vue d'identifier la stratégie de publicité de crise définie par l'ONTT pour les années 2011, 2012, 2013, 2014 relative aux trois grands marchés cibles (France, Allemagne, Grande Bretagne)

## L'analyse du discours

Le deuxième élément d'analyse est le discours émis par l'ONTT à travers les affiches publicitaires destinées aux marchés Français, Allemand et Anglais, sous forme de slogans. Pour analyser le discours « publicitaire », en particulier dans le contexte touristique, nous ferons référence à l'analyse parue dans l'ouvrage de (Aleson Carbonell et al., 2005), traitant le rôle du discours publicitaire touristique dans la construction de l'identité de la destination. Cette analyse nous fournira un cadre théorique, pour décoder à travers les slogans, les représentations identitaires que la destination voudrait faire véhiculer d'elle-même. Avec les termes de Maingeuneau et Philippe (2002, p.354), « un discours touristique, donne accès à une scène d'énonciation particulière, c'est-à-dire à la représentation que le discours fait de sa propre situation d'énonciation ». Nous parlons alors d'« identité discursive ». Il est notamment important d'évoquer la notion de relativité du discours au contexte développée par (Charaudeau, 1997, p.39) qui décrit le discours comme « ce qui relie les circonstances dans lesquelles on parle ou écrit à ce qui est dit ». La stratégie discursive est indissociable de celle de l'image. A partir de ce cadre théorique le discours est une représentation de l'identité de la destination. L'image véhiculée par une destination implique l'expression d'une certaine identité qui la différencie d'une autre destination. Cette affirmation de l'identité à travers le discours touristique, renforce notre analyse de l'image. Dans ce cadre, l'analyse de la stratégie discursive avant et après la crise, nous renseigne sur l'évolution de l'identité de la destination Tunisienne que l'ONTT voudrait affirmer.

---

<sup>2</sup> Barthes, B. (1964). Rhétorique de l'image, In Communications, n°4. Paris, Seuil

Pour analyser le discours touristique sous forme de slogans nous adopterons deux cadres conceptuels ; Kerbrat-Orecchioni (1998) décrit le discours touristique comme renvoyant à « quelque idée même approximative du système de valeurs de son destinataire, afin de “cibler” au mieux son discours » (p. 147). D’autre part, Moirand (2003) montre que « les interactions entre visiteurs et visités sont prescrites par la matérialité du discours. C’est un renversement du rapport « *mêmeté* » /altérité parce que le visiteur venu d’ailleurs doit s’adapter à l’espace visité »<sup>3</sup>. Le discours touristique représente donc une combinaison d’identité de la destination et d’altérité relative au visiteur. La communication touristique discursive, implique l’existence d’éléments renvoyant au visiteur et à la destination. L’analyse du discours touristique émis par l’ONTT, sous forme de slogans, sera donc basée sur ces deux composantes :

- **Les éléments faisant référence à l’identité de la destination Tunisienne :** la comparaison entre l’identité véhiculée dans le discours avant et après la crise, nous renseigne sur les éventuels changements dans l’identité de la destination. D’autre part, la forte dépendance du discours au contexte, en l’occurrence à l’image que la destination aimerait faire véhiculée d’elle-même, renforce l’analyse de l’image.
- **Les éléments faisant référence à l’altérité relative au visiteur.** Cette composante de l’analyse nous renseigne sur l’éventuel changement de la cible avant et après la crise. La stratégie discursive intégrant les caractéristiques de la cible, représente donc une référence de la politique de ciblage.

Quant à la troisième hypothèse relative à la prédominance du dispositif hors-médias dans la communication de crise, sa vérification est faite à partir de la part budgétaire allouée aux relations publiques et aux manifestations à l’étranger, par rapport au budget de communication global.

L’analyse de l’évolution de la communication touristique en Tunisie, entraînée par la crise, se fera sur la base du tableau comparatif ci-dessous :

	Stratégie de type « normale » 2010	Stratégie de crise		
Communication médias (publicité)				
		Renouvellement	Restauration	renforcement
Objectifs de la campagne	Restauration de l'image	Véhiculer une nouvelle image	Restauration de l'ancienne image	Renforcement de l'ancienne image avec de nouveaux arguments

<sup>3</sup> Moirand, S. (2003). « Le texte de presse et ses contextes », à paraître dans les actes du colloque *Catégories descriptives pour le texte*, Université de Dijon.

Stratégie	Mettre en avant les produits répondant aux besoins de la cible.	Reconnaissance de la crise et contre-attaque avec de nouveaux arguments	Refus de la crise et restauration de l'ancienne stratégie	Reconnaissance de la crise et renforcement des arguments pour y remédier
Supports de communication	Plan média régulier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renouvellement dans la répartition</li> <li>- Introduction de nouveaux supports</li> </ul>	Plan média régulier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan média régulier + renforcement de la présence sur les supports les plus efficaces (augmentation du budget alloué à certains supports déjà présents)</li> <li>- plan média régulier + nouveaux supports</li> </ul>
<b>Images véhiculées</b>	Images régulières : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Image dénotée</li> <li>- Image connotée</li> <li>- Interprétation</li> </ul>	Nouvelles images (3 étapes d'analyse)	Restauration des anciennes images (3 étapes d'analyse)	Restauration des anciennes images + de nouveaux éléments (3 étapes d'analyse)
<b>Discours</b>	Discours régulier : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identité de la destination véhiculée par le slogan</li> <li>- ciblage</li> </ul>	Nouveau discours : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouvelle identité</li> <li>- Nouveau ciblage</li> </ul>	Ancien discours : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Restauration de l'ancienne identité</li> <li>- Ciblage régulier</li> </ul>	Discours renforcé : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Restauration de l'ancienne identité + renforcement avec de nouveaux éléments identitaires</li> <li>- Ciblage régulier + nouveaux segments</li> </ul>
Communication hors-médias				
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participations aux manifestations à l'étranger régulières</li> <li>- Actions de relations publiques régulières</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolution des participations aux manifestations à l'étranger</li> <li>- Evolution des actions de relations publiques</li> </ul>	
Budget investi	Budget régulier		Budget renforcé ou diminué	
Part du budget global	Part régulière		Part augmentée ou diminuée	

### **III. Tourisme : de la stabilité à la crise**

#### **1. Approche sociologique et psychologique du tourisme en situation de crise :**

Dans cette section, nous tenterons dans un premier temps de montrer la sensibilité du tourisme en temps que phénomène social à certains événements aboutissant à la crise. Cette démonstration a pour objet de mettre en évidence la contradiction de la nature du tourisme (en temps que phénomène à connotation positive) à la notion de la crise qui associe des éléments à connotation négative.

Dans un deuxième temps, nous aurons recours à l'approche psychologique du tourisme qui a pour but d'explicitier les facteurs internes et externes à l'individu, qui influencent sa perception d'une destination touristique.

Cette analyse nous permettra par la suite d'expliquer les raisons principales de la dégradation de l'image de la Tunisie à l'étranger. D'une part, les événements produits après la révolution (à caractère négatif) ont créé une sorte de dissonance avec l'ancienne image positive de la Tunisie. D'autre part, les médias ont été l'un des facteurs influents dans la construction de la nouvelle image perçue de la destination Tunisienne.

D'une part, pour comprendre l'imaginaire associé au tourisme, nous aurons recours à quelques définitions issues des sciences sociales, mettant en évidence les éléments positifs associés au tourisme :

« Une activité de loisirs qui implique un déplacement temporaire effectué pour le plaisir. »  
(Cousin et Réau, 2009, p.3).

« Un Système d'acteurs, de pratiques et d'espaces qui participent de la "recréation" des individus par le déplacement et l'habiter temporaire hors des lieux du quotidien » (Knafo et Stock, 2003)

« Ensemble des phénomènes résultant du voyage et du séjour temporaire de personnes hors de leur domicile en tant que ces déplacements tendent à satisfaire, dans le loisir, un besoin culturel de la civilisation industrielle » (Boyer, 1982, p.231)

Force est de constater que ces trois définitions intègrent des termes à connotation positive associés au tourisme (plaisir, récréation, satisfaire un besoin, enchantement, dépaysement sécurisant, loisir, repos, etc.). Le but de cette démonstration est de mettre en évidence que le séjour touristique est représenté dans l'imaginaire du touriste comme étant une expérience au contenu positif et que tout élément intrus à ce champs lexical sera jugé perturbant d'un certain équilibre psychologique préétabli.

Cette idée nous ramène directement à la notion de crise ou du moins aux événements/éléments (terrorisme, guerres, catastrophes naturelles, etc.) perturbateurs de cet ensemble de représentations positives associé au voyage dans l'imaginaire du touriste. Cette dissonance est expliquée par NKoghe (2008, p.124) :

« ...Un touriste, en situation de voyage se nourrit en effet de tout un ensemble d'imaginaires reproduisant son état d'esprit, ses ambitions, son rêve ou les attentes qu'il espère trouver dans le pays hôte. Ce sont ces fantasmes, relevant le plus souvent de

l'ordre de l'inconscient qui finalement assurent son équilibre psychologique avant, pendant et après le voyage. » (p. 124)

Cet état d'esprit fondé sur la sérénité et la paix implique que pendant son séjour, le touriste délègue la réalisation de ses attentes à la destination choisie, y compris la question de sa sécurité, élément que la destination en question doit garantir pour assurer l'équilibre psychologique préétabli par son visiteur. En effet, cet équilibre ne peut être réalisé que si les attentes du touriste avant le voyage sont conformes à la réalité de l'offre touristique. Les attentes du touriste vis-à-vis de la destination, intégrant des éléments positifs (ex : climat favorable, personnel accueillant, service efficace à l'hôtel, sécurité dans la rue, etc.) ne correspondent pas toujours à la réalité de l'offre. Cette dissonance entre attentes et réalité affecte l'équilibre psychologique établi par le touriste. Dans le cas de la Tunisie, l'aspect négatif des événements qui ont suivi la révolution vient en contradiction avec l'imaginaire associé au voyage en général (plaisir, récréation VS violence, criminalité, terrorisme). Cette dissonance, entre attentes et événements réels est la base de la réticence des touristes à l'égard de la destination Tunisienne, traduite par l'évolution du nombre d'arrivées.

D'autre part, une approche psychologique du tourisme, nous permet de cerner les facteurs intervenant dans le processus de décision du consommateur touriste. En effet, il est important d'analyser l'état d'esprit du touriste, de comprendre ses motivations ou au contraire ses réticences quant au choix de la destination. Cette explication psychologique nous permettrait de comprendre la position des touristes réticents à l'égard de la destination Tunisienne.

Le tourisme, étant un ensemble d'activités volontaires, naît d'un certain désir ou manque à combler qui serait créé par certains facteurs pouvant survenir de l'environnement externe à l'individu tout comme de son état interne. Dans ce sens, NKoghe (2008), dans son ouvrage affirme que « L'homme réagit non seulement en fonction des stimuli externes, mais aussi par rapport à son état psychologique interne, état qui se résumerait en trois étapes : le besoin, la pulsion et le but. Nous pouvons ainsi dire que le tourisme naît de cet état d'âme chez l'homme ». (p. 24)

L'un des facteurs externes stimulant ce désir de voyage et de découverte est l'exposition de l'individu à certains éléments touchant ses sens pour créer chez lui cette sensation du besoin. Ces éléments sont saisis par « un ensemble de capteurs sensoriels, munis d'un dispositif d'analyseur » (Paillard, 1984). C'est donc ce dispositif sensoriel qui forme chez le consommateur touriste une attitude par rapport à un certain élément.

Par analogie, les lieux touristiques sont notamment soumis à ce système de capteurs et d'analyse. En effet, comme tout objet, idée, personne ou concept, un lieu touristique est également assujéti au jugement ou du moins à la construction d'une perception à son égard. L'analyse des informations externes par l'individu lui permettra de décider alors du caractère négatif ou positif de cette perception. Dans le contexte du tourisme, les informations relatives à un lieu touristique peuvent parvenir à ces capteurs sensoriels à travers les médias, le bouche à oreille, les magazines spécialisés, la presse, etc. Le problème avec certaines sources d'information est leur fiabilité et objectivité. Par conséquent, le jugement de l'individu vis-à-vis d'une destination est dépendant de la nature de la source d'information.

Le comportement du consommateur touriste n'est pas influencé uniquement par des facteurs externes liés à son environnement dans son évaluation du lieu touristique. En effet, d'autres facteurs internes et personnels à l'individu entrent en jeu lors du processus d'analyse. La personnalité de l'individu est un paramètre à considérer dans la construction de son attitude par rapport à un objet (Kassarjian, 1971). Les traits de personnalité spécifiques à une personne

conditionnent sa façon de traiter l'information. Par exemple, une personne ayant une curiosité intellectuelle ira au delà de l'information en question pour approfondir sa connaissance contrairement à une personne ordinaire.

Les facteurs sociodémographiques, professionnels et culturels sont également importants dans le processus de décision (Petrof, 1993). On note aussi la question de l'implication de l'individu. La motivation ou l'intérêt face à un certain objet diffère d'une personne à une autre. Par conséquent l'aptitude à analyser une information portant sur un sujet précis est variable. Certaines prédispositions mentales (facteur psychologique) peuvent également influencer le processus d'évaluation d'un objet (Kotler et Dubois, 1997). Par exemple, des troubles non psychotiques existantes chez le consommateur (phobies, troubles obsessionnels, appréhension excessive, etc.) représentent un frein à l'acte d'achat et peuvent disposer la personne à avoir une réaction catégorique et automatique face à certaines situations, de façon à rendre toute analyse rationnelle impossible. Cette situation nous ramène directement à la réaction de certaines personnes quand il s'agit de violence, de banditisme, de guerre ou de terrorisme, etc. Pour certaines destinations touristiques victimes de ce genre d'événements, ce facteur psychologique est déterminant dans la construction d'une attitude à leur égard.

Dans notre cas d'étude, la chute du nombre d'arrivées des touristes en Tunisie après la révolution (-30,7%<sup>4</sup> entre 2010 et 2011) est expliquée par la formation d'une perception négative de la destination. Cette nouvelle perception peut être expliquée par la présence de facteurs internes (une prédisposition à avoir une réaction de peur excessive face aux événements à caractère violents, un manque d'implication dans la recherche d'une information fiable, qui reflète la réalité) et des facteurs externes (les informations parvenues au touriste à travers les médias concernant la situation sécuritaire en Tunisie). La combinaison de ces facteurs pourrait nous fournir une explication quant à la construction de la nouvelle attitude des touristes vis-à-vis de la destination Tunisienne.

## **2. Définition de la crise**

Tout comme le tourisme, la crise est un concept complexe, impliquant plusieurs facteurs et éléments, d'où la difficulté à trouver une définition commune et exhaustive. Pour certains chercheurs, l'identification même d'une situation de crise relève de la perception subjective des acteurs impliqués (Dutton, 1986). Selon Lagadec (1991), la notion de crise est beaucoup trop riche pour « se laisser enfermer dans quelques propositions rédigées selon le principe de concision du dictionnaire » et propose plutôt une explication d'une situation de crise :

« ... La marche normale correspond à un fonctionnement sans grands écarts : un ensemble de régulations permet au système de conserver un équilibre général qui lui assure son rythme de croisière...l'événement accidentel porte atteinte à cette "normalité" et entraîne une situation perturbée...Au-delà de certaines limites, lorsque l'événement initiateur devient ce que nous appelons "accident majeur", ou, comme on l'a mentionné, lorsque le système ou son cadre général sont déjà fortement marqués par le déséquilibre, on entre dans le domaine de la crise ». (p. 25)

Une crise est donc un ou des événements aboutissant à une perturbation fondamentale de l'équilibre de l'organisation concernée. Lagadec propose notamment une différenciation entre "un accident classique" et "un accident majeur" et considère que dans le cas de ce dernier le retour à la normale est peu évident et la situation peut être qualifiée de crise. Certains auteurs parlent d'un cumul d'accidents ou d'« une suite de dysfonctionnements » (Libaert,

---

<sup>4</sup> Office national du tourisme tunisien, rapport annuel 2011, p30.



2005) aboutissant à une situation de crise. L'élément le plus présent dans les descriptions de la crise, est son aspect imprévisible. Les incidents, la surprise et la panique font partie des éléments les plus importants pour décrire une situation de crise (Lehu, 1998 ; Bland, 1998 ; Westphalen, 1998). La crise est donc considérée comme une menace à l'égard d'une situation stable et équilibrée. Force est de constater que les termes associés à la crise (accident, perturbation, déséquilibre, etc.) ont une connotation péjorative et en contradiction avec les éléments associés au tourisme.

D'autres chercheurs ayant une vision optimiste de la notion de crise, considèrent qu'une telle situation peut être une opportunité avec un fort pouvoir d'évolution de l'organisation, un « déclencheur » de changements, un processus de transformation (Ogrizek et Guillery, 1997). Cette définition sera particulièrement adoptée en vue d'étudier les changements et les transformations déclenchées par la crise sur un cas concret

D'autres auteurs ont proposé des modèles théoriques pour analyser la crise. Nous citons l'approche événementielle (Herman, 1963) et l'approche processuelle (Forgues, 1996). Selon ces deux approches, il existe une différence entre un accident et une crise. En effet, une approche événementielle correspond plutôt à un cas d'accident qui est limité dans le temps et l'espace (Lagadec, 1991) alors qu'une approche processuelle « conduit à embrasser la crise dans un laps de temps et un espace élargi » Roux-Dufort (2000, p.17). Selon une logique processuelle, la crise est considérée comme un processus persistant et évolutif, tandis qu'un accident est un événement limité dans le temps. Dans ce cadre, Roux-Dufort (2000) distingue quatre éléments pour analyser une crise, selon une approche processuelle, (ses origines, ses caractéristiques, ses éléments déclencheurs et son développement). Par analogie à notre cas d'étude, la situation de la Tunisie correspond à une crise plutôt qu'un accident. Cette catégorisation de la situation Tunisienne est justifiée par le caractère évolutif et élargi dans le temps et l'espace d'un certain déséquilibre ou « inadéquation du cadre d'action de l'entreprise » (Roux-Dufort, 2000). En appliquant les critères de Dufort au cas de la crise du tourisme tunisien, nous pouvons identifier les quatre éléments :

- Ses origines : la crise politique et ses conséquences (les manifestations fréquentes, l'insécurité, etc.)
- Ses caractéristiques : dépendante de la situation globale du pays, incontrôlable (puisque les origines de la crise touristique ne proviennent pas directement du secteur en soi)
- Ses éléments déclencheurs : la médiatisation des événements à caractère violent (actes terroristes, meurtres, affrontements violents entre les manifestants et les forces de l'ordre, etc.). Ces éléments ont déclenché la dégradation de l'image de la Tunisie à l'étranger.
- Son développement : un processus évolutif qui se modifie aux rythmes des changements situationnels. La crise s'estompe quand le pays passe par une longue période de stabilité et réapparaît quand un accident imprévisible surgit (par exemple la tentative d'attaque d'un hôtel).

Lagadec (1991) définit la crise comme étant la perte d'un certain « système de référence » et une difficulté majeure à gérer la situation. En raisonnant par analogie, le système de référence relatif à la Tunisie correspond à une image positive et une perception favorable (ancien imaginaire) de la destination qui a été déstabilisé avec l'apparition de la crise. La difficulté à laquelle les professionnels du tourisme sont confrontés, réside dans la reconstruction de ce système de référence. En effet, dans le cas d'une crise survenue dans une entreprise à cause d'un dysfonctionnement au niveau du produit ou du service offert, la situation est toujours

plus facile à gérer que dans le cas d'une destination touristique dont l'image se dégrade suite à un ou des événements « majeurs ». D'une façon générale l'organisation touchée par la crise se retrouve sous les projecteurs, contrainte de communiquer d'une manière efficace dans un laps de temps réduit. Dans le cas d'une destination touristique, l'enjeu est de reconstruire une image positive, opération peu évidente sous les pressions et la panique caractérisant la situation de crise.

Le produit touristique est avant tout un ensemble de services et produits proposés dont la survie est basée sur son image de marque. Quand la sécurité des touristes n'est pas assurée, cette image de marque se dégrade automatiquement. Les accidents touchant la sécurité des touristes peuvent avoir plusieurs aspects ; sanitaires (vache folle, grippe porcine, SRAS, etc.), naturelles (Tsunami, tornade, séisme...), sécuritaires (terrorisme, guerre, insuffisance de mesures de sécurité dans les safaris), économiques (crise économique 2008). De telles catastrophes affectent directement les flux touristiques vers la destination touchée.

Face à une clientèle réticente, la notion de crise prend une toute autre ampleur et sa gestion devient plus difficile. En effet, dans le cas du tourisme, il ne suffit pas uniquement de mettre en place des mesures de remèdes à la crise, mais il s'agit de le faire savoir d'une manière convaincante, dans un contexte de peur et d'angoisse instinctif, qui selon Heiderich (2005), est difficile à combattre. La destination touristique est alors classée comme une destination à risque définie comme étant : « une destination où la situation politique, sanitaire ou autre fait craindre pour l'intégrité physique du touriste ».<sup>5</sup>

L'élément caractérisant la crise dans le contexte du tourisme est son aspect imprévisible. Les dangers sanitaires, naturels ou sécuritaires surviennent généralement brusquement et sans mesures de précaution suffisantes pour les éviter. L'anticipation de ce genre d'accidents est dans la majorité des cas difficile, ce qui rend la situation plus difficile à gérer puisqu'elle n'a pas pu être amortie par des mesures de précautions adéquates. L'enjeu est donc d'éliminer cette sensation d'angoisse chez le touriste et déployer des efforts pour qu'il ne choisisse pas de rester chez lui ou opter pour une autre destination. Dans le cas de la Tunisie, bien que l'événement déclencheur de la crise soit peu commun (Une révolution contre un régime politique), l'aspect imprévisible et déstabilisant est fortement présent.

### **3. La communication de crise : un vecteur de réussite de la gestion de crise**

...« Bien gérer une crise consiste principalement à bien communiquer [...]. La crédibilité des actions menées pour gérer la crise dépend souvent de la façon dont ces actions sont communiquées. [...] Au tribunal de l'opinion publique, convaincre de la légitimité et du bien-fondé de son action reste en somme la priorité » (Libaert, 2003, p. 241/242).

Avant d'entamer la communication de crise, il est important de s'attarder sur la gestion de crise en général. En effet, une stratégie de communication de crise fait partie d'un plan global de gestion. Dans les différents travaux portant sur les crises et leur gestion, force est de constater que l'aspect préventif est omniprésent dans « les recommandations » proposées. Nous retrouvons souvent les différentes phases, d'avant, pendant et après crise. Cela n'empêche que dans la majorité des cas, les crises surviennent et déstabilisent l'organisation en raison de failles dans le système préventif. Cet aspect imprévisible est encore plus présent

---

<sup>5</sup> Tourmag. Mutualiser les risques pays des voyageurs : une fausse bonne idée ? Consulté le 25/04/2014 du site [http://www.tourmag.com/Mutualiser-les-risques-pays-des-voyagistes-une-fausse-bonne-idee\\_a42864.html](http://www.tourmag.com/Mutualiser-les-risques-pays-des-voyagistes-une-fausse-bonne-idee_a42864.html)

dans notre cas d'étude puisqu'il s'agit d'une crise politique peu fréquente, qui a ses propres particularités uniques et qui implique un plan de gestion de crise spécifique et adapté à la situation.

De nombreux chercheurs ont proposé des modèles ou des guides pour faire face à une crise. Libaert (2007), dans son ouvrage « crises, de 1 à 150 » propose des recommandations numérotées de 1 à 150. Roux-Dufort (2003) a développé un modèle de gestion de crise, résumant les différentes étapes à suivre quand on est confronté à une crise. Les différents modèles de gestion de crise proposés sont peu appropriés à notre cas d'étude. D'abord en raison de leur caractère managérial et normatif, qui peut être efficace dans le cas d'un accident ou un événement limité dans le temps. Quant à la crise par laquelle passe la Tunisie, il faudrait adopter un modèle de gestion de crise spécifique à la particularité de la situation qui représente un cas de crise politique profonde, caractérisée par sa plus grande ampleur, une temporalité plus longue et une plus grande imprévisibilité.

En effet, chaque crise a ses propres particularités et effets sur l'organisation concernée. Par conséquent, il n'existe pas de « guide » à suivre au pied de la lettre pour faire face à une situation de crise, mais plutôt des réflexions sur des outils de gestion pour aider les dirigeants dans leur prise de décision. Dans ce sens, la crise dans le secteur touristique a notamment ses propres particularités puisque dans la majorité des cas, la crise apparaît sous forme d'un changement d'attitude du touriste à l'égard d'une certaine destination touristique, causé par un événement majeur qui a, à son tour ses propres particularités et dont la gestion est différente d'un cas à un autre.

A la différence des autres secteurs d'activités, le tourisme subit en général une crise qui ne provient pas forcément de l'activité touristique en soi. En effet, les accidents touchant l'image de la destination ont généralement pour origine des crises extérieures au secteur touristique. Cet aspect met en évidence la difficulté qu'ont les acteurs du tourisme à prévoir et à gérer des éléments qui ne sont pas sous leur contrôle direct. La différence avec une entreprise ordinaire, réside notamment dans le fait que l'activité touristique implique de nombreux acteurs et intervenants de milieux différents. Par conséquent, la gestion de la crise est nécessairement globale et tous les intervenants sont impliqués dans l'exécution du plan de rétablissement. Compte tenu des particularités du tourisme, la gestion de la crise doit être adaptée au secteur mais aussi aux particularités de la destination.

La gestion de crise dans le secteur touristique est avant tout basée sur la communication entre les différents acteurs impliqués. Etant donnée la nature transversale de l'activité touristique, la stratégie mise en place par la cellule de crise est nécessairement communiquée à tous les acteurs sous forme d'instructions. Les différents acteurs impliqués doivent être solidaires et agir en collaboration pour communiquer le même message et assurer la crédibilité de la destination. Dans notre étude du cas de la Tunisie, nous tenterons d'analyser la nature de la relation entre les différents acteurs durant la crise.

Selon Alauzen (2013), la gestion de crise d'une destination touristique est beaucoup plus difficile et compliquée que lorsqu'il s'agit d'une crise survenant en entreprise mettant en cause un produit ou un service. Il considère notamment que « La communication est le maître mot dans la gestion d'une crise de destination ». La communication est l'élément le plus important dans le plan de gestion de crise, puisqu'il s'agit de reconstruire ou de changer l'attitude du récepteur à l'égard de la destination en crise.

Dans le cas d'une destination touristique en crise, il s'agit de reconstruire son « capital image » dans un contexte de rumeurs, de désinformation et d'amplification médiatique. La

stratégie de communication à adopter nécessite une longue réflexion de la part de la cellule de crise en vue d'aboutir à une solution adéquate pour sortir de la crise ou du moins en amortir les effets. Face à l'hétérogénéité du public visé par la communication en général, les messages sont adaptés aux spécificités des différentes catégories. Dans une situation de crise, l'enjeu est plus important. Outre les contraintes de temps, de défaillance dans le système préventif et de l'aspect déstabilisant de la crise, l'enjeu est de toucher chaque cible avec les mots ou les images adéquats en tenant compte de leurs spécificités et des facteurs les plus influents et déterminants dans leurs processus de décision. Certains chercheurs considèrent qu'il existe une certaine banalisation ou simplification dans l'analyse des événements et dans la réponse qu'on donne sous forme de communication de crise et que les messages véhiculés s'adressent à un public homogène qui n'existe pas. Dans ce sens, Heiderich et Maroun (2013), pensent qu'« il faut à la fois comprendre la situation et son contexte et répondre par « petits blocs », avec de multiples micro-communications, ciblées, précises, chirurgicales. » Dans le cas du tourisme, l'hétérogénéité des publics visés est encore plus présente. D'une part, la diversité des produits touristiques implique une clientèle diversifiée et d'autre part, dans le secteur touristique il n'y a pas que le consommateur touriste final qui est visé mais aussi d'autres acteurs qui joueraient le rôle de prescripteurs, tels que les agences de voyage, les TO, les groupes de références. Ces acteurs représentent un facteur déterminant dans le processus de décision du touriste, en l'occurrence dans son choix de la destination. Il est donc important de prévoir une stratégie de communication ou plutôt de relations publiques de crise, en vue de toucher cette catégorie de public.

Faisant partie d'un plan de gestion global de crise, la communication est considérée comme le composant sur lequel repose tout le travail d'urgence. Selon Heiderich (2003) la communication de crise est l'un des composants du plan d'urgence les plus importants. Donc l'élaboration d'une stratégie de communication crise, suite à un événement perçu négativement relève d'un travail de réflexion sur les méthodes à adopter pour y remédier. La stratégie dépend de l'événement en question, de son ampleur et de la fiabilité de l'information parvenue au public. L'événement qu'il soit une rumeur ou une réalité médiatisée, les dirigeants sont tenus de gérer la situation de crise, en commençant par adopter des stratégies de communication adéquate. La complexité de la mise en place de la stratégie de communication de crise, spécialement dans le cas du tourisme réside dans l'implication d'une multitude d'acteurs qui doivent se coordonner entre eux pour remédier au problème.

Traitant le phénomène de la crise dans ses dimensions industrielle, institutionnelle et politique, Libaert (2001), dans son ouvrage « la communication de crise », distingue trois stratégies de communication de crise relatives au choix du message. Selon ce dernier, bien que chaque situation de crise exige une stratégie particulière et adaptée, on peut distinguer trois grands axes.

1) La reconnaissance : cette stratégie consiste à assumer la situation de crise et reconnaître les failles dans le discours adopté. Pour plusieurs chercheurs, opter pour une stratégie de reconnaissance accompagnée d'une argumentation convaincante serait plus efficace pour gérer la crise. Selon Heiderich (2005), cette stratégie est parmi celles qui fonctionnent le mieux. En effet, en adoptant un discours de transparence l'organisation en crise serait plus crédible aux yeux du public auquel elle s'adresse. En raisonnant par analogie au tourisme et à notre cas d'étude, cette stratégie peut être sous la forme d'allusions dans les slogans ou les images à la crise par laquelle passe le pays, tout en présentant des arguments convaincants concernant l'aspect attractif de la destination.

2) Le projet latéral et la contre-attaque : Il s'agit de communiquer sur un thème positif pour détourner l'attention de l'événement causant la crise. L'idée est de faire que le public ait une autre vision de la crise. Expliquée par Heideich (2005), l'une des tactiques de cette stratégie est de reconnaître qu'il y a effectivement une crise mais la déporter en dehors du champ de l'organisation qui communique. Dans notre cas d'étude, cette stratégie pourrait être, par exemple, une confirmation de l'existence d'une instabilité politique qui a entraîné concrètement une agitation sécuritaire (manifestations, actions terroristes) mais assurer les touristes que les sites touristiques sont fortement sécurisés et que les agitations ne se produisent jamais sur des lieux touristiques. Selon Heiderich, cette stratégie doit s'appuyer sur des faits réels, autrement, la gestion de crise peut aboutir à une nouvelle crise.

3) Le refus : Cette stratégie consiste à nier complètement la crise et cela peut être sous la forme de plusieurs messages. (1) Nier tout simplement et sans explication en infirmant les informations qui ont été divulguées (2) Adopter la stratégie du silence en considérant qu'il est inutile d'alimenter le feu et qu'il est préférable de laisser passer la médiatisation de l'événement. (3) Désigner un autre responsable de la situation (Bouc émissaire), (4) Nier en avançant que l'information n'est pas encore parvenue à l'organisation, (5) Faire de la crise une opportunité pour augmenter sa notoriété par exemple. Dans notre cas d'étude, cette stratégie consisterait à nier complètement qu'il existe une crise politique et avancer que la situation est stable. Selon Heiderich, ce scénario se traduit dans la plupart des cas par une perte de crédibilité puisqu'il peut être enrayé facilement, par les médias et les investigateurs.

## **Chapitre 2 : la crise du tourisme Tunisien**

### **I. Le tourisme tunisien : produits touristiques, nature de la demande et importance dans l'économie Tunisienne**

Située sur la Méditerranée, la Tunisie est le plus petit pays du Maghreb avec une superficie de 162 155 km<sup>2</sup> et une population de près de 11 millions d'habitants. Si l'on retient surtout de la Tunisie son littoral, le pays est également formé de plateaux désertiques et steppiques au Centre et au Sud et de montagnes dans sa partie septentrionale, représentant des atouts pour le développement touristique. Hormis la ville de Kairouan, les principales villes du pays sont des ports : Tunis, la capitale, Sfax, Sousse, Bizerte, Gabès. Jusqu'à son indépendance, acquise en 1956, la Tunisie a successivement subi la domination de différentes cultures et civilisations, des Phéniciens aux colons français en passant par les Vandales, les Arabes, les Espagnols et les Turcs. Les nombreuses ruines architecturales, notamment à Carthage (ancienne ville phénicienne, aujourd'hui Tunis) et à Kairouan (ancienne cité arabe), représentent de belles traces de cet héritage multiculturel et d'importantes attractions touristiques.<sup>6</sup>

Le développement du tourisme en Tunisie remonte aux années 1960 grâce à l'action conjuguée de l'État et du secteur privé. La Tunisie s'est lancée dans le tourisme en mettant en place des mesures d'aide aux promoteurs pour les inciter à investir dans le secteur touristique et garantir une capacité d'hébergement suffisante. En effet dans un monde où le tourisme n'a commencé à se développer qu'après la fin de la seconde guerre mondiale, assurer une structure d'hébergement dans un pays disposant de belles plages et un soleil presque à longueur d'année était une condition pour augmenter la fréquentation touristique. A partir des années 1990 et grâce aux incitations aux investissements destinées à la fois aux promoteurs tunisiens et étrangers, l'implication du secteur privé était devenue importante. Pour attirer les investisseurs étrangers, l'Etat a mis en place un environnement de transparence et d'informations au cours des séminaires organisés dans les grandes capitales, afin d'informer les éventuels investisseurs sur ces encouragements et la garantie de leurs intérêts. Le développement de partenariats dans ce secteur a permis d'enrichir les pratiques touristiques et d'exploiter les atouts naturels de la Tunisie.<sup>7</sup>

<sup>8</sup> L'offre touristique de la Tunisie est diversifiée, satisfaisant les attentes d'une clientèle hétérogène. Néanmoins, le tourisme balnéaire reste la forme de tourisme qui attire le nombre le plus important de touristes grâce à un climat favorable et des plages attrayantes. D'autre par, la thalassothérapie a fait son apparition sur le marché tunisien en 1983 et a connu un développement important. Avec près de vingt centres en activité, la Tunisie est désormais le deuxième pays fournisseur de prestations en thalassothérapie après la France. Le tourisme saharien dont le développement est moins important, représenterait notamment un potentiel touristique intéressant, si les acteurs institutionnels et privés déploieraient des efforts pour

---

<sup>6</sup> ONTT. Rapport annuel 2011, p. 8.

<sup>7</sup> Weigert, M. (2012). Le tourisme en Tunisie : les défis à l'heure de la transition démocratique, Paris, Notes d'IPEMED, Etudes et analyses, n°12. Consulté le 12 Février 2014 du site :

[http://www.ipemed.coop/adminIpmmed/media/fich\\_article/1326104889\\_LesNotesIPEMED\\_12\\_LeTourismeEnTunisie\\_janv12.pdf](http://www.ipemed.coop/adminIpmmed/media/fich_article/1326104889_LesNotesIPEMED_12_LeTourismeEnTunisie_janv12.pdf)

<sup>8</sup> ONTT. Rapport annuel 2009, p. 14.

remédier à certaines difficultés (manque d'animations et de circuits, des hôtels trop grands avec un faible taux d'occupation et devant ainsi supporter des charges fixes très élevées, faiblesse du nombre de lignes aériennes de l'étranger, etc.). Quant au golf, on dénombre à ce jour huit parcours praticables et huit au stade de projet ou déjà en cours d'aménagement dans les régions de Tabarka, Sousse, Tunis, Hammamet, Zarzis et Tozeur. La diversité des sites accueillant ces parcours (forêt, mer, désert) constitue une plus-value. Toutefois, l'accessibilité et le manque de visibilité dans le monde du golf professionnel (aucune compétition de marque organisée sur un parcours tunisien) freinent encore l'essor de ce type de tourisme. Le tourisme a contribué au développement d'infrastructures portuaires de plaisance. La Tunisie compte 9 ports ou bassins de plaisance en service et cinq au stade de projet. Les principaux ports se situent à : Bizerte, La Goulette, Sidi Bou Saïd, Gammarth, Hammamet-Sud, Port el Kantaoui et Monastir. Les coûts de stationnement étant peu élevés, ces ports de plaisance sont très fréquentés. Le tourisme culturel et l'écotourisme connaissent également un essor important avec un grand nombre de projets de développement principalement autour des sites archéologiques (site de Carthage, site de Kairouan, etc.) et des parcs nationaux (projets d'écomusées et de circuits thématiques dans les parcs nationaux et réserves naturelles du pays). Les efforts de développement concernent en priorité l'adaptation des infrastructures d'hébergement (trop petites unités pour le moment), la promotion et l'information ainsi que la formation de guides et d'opérateurs spécialisés. En outre, d'autres formes de tourisme, inégalement développées sont présentes mais pas suffisamment exploitées (tourisme rural, tourisme médical, tourisme de chasse et de pêche, tourisme de sports).

<sup>9</sup>Durant l'année 2009, près de 7 millions touristes ont été recensés en Tunisie. Si les touristes viennent encore en majorité d'Europe (54,2 %), cette proportion était à la baisse (-8,8%) par rapport à 2008 contre une progression importante des touristes Chinois (2748 en 2008, 3509 en 2009) (une augmentation de 27,7 %). Les Libyens étaient en 2009 les touristes les plus nombreux en Tunisie, dépassant ainsi les Français. Si ces chiffres sont à relativiser avec le contexte politique actuel, il faut bien admettre que ces pays ont un potentiel de touristes très intéressant pour la Tunisie. Le nombre de touristes des autres régions ou continents reste marginal, avec toutefois une augmentation continue pour les touristes russes (48,8% entre 2009 et 2010).

Le tourisme joue un rôle moteur dans le développement économique de la Tunisie. Le secteur touristique représente 7% du PIB national (2010). Comptant 400.000 emplois directs et indirects, le tourisme emploie près de 12% de la population active (2010) et couvre 55% du déficit commercial (2010). Il pourvoit 19% des recettes en devises du pays (2010).

## **II. La révolution Tunisienne : Rappel des faits et évolution<sup>10</sup>**

Connue sous le nom de la « révolution du jasmin », la révolution tunisienne était une succession de manifestations, un soulèvement populaire qui a duré du 17 Décembre 2010 au 14 Janvier 2011, entraînant le renversement du système politique, celui de Zine El Abidine Ben Ali. Les raisons principales de ce mouvement étaient, les inégalités sociales et régionales accentuées par l'augmentation du chômage notamment chez les jeunes diplômés, l'absence de la liberté d'expression qui s'est manifestée par la répression de toute opposition contre le régime de Ben Ali et la corruption répandue, en particulier chez la famille de l'ancien président qui était impliquée dans des affaires de vols et de détournements.

---

<sup>9</sup> ONTT. Rapport annuel 2009. Tunis, p. 21.

ONTT. Rapport annuel 2010. Tunis, p. 27.

<sup>10</sup> Saidi, H. (2012). La Tunisie réinvente l'histoire : récits d'une révolution : un passé troublé et un présent sous pression. L'Harmattan, chap5.

Quelques heures après le départ de l'ancien président (le 14 Janvier 2011), l'état d'urgence et le couvre feu ont été déclarés en raison de l'agitation sécuritaire qui a eu lieu.

Depuis le 14 Janvier 2011, le pays a basculé dans une anarchie caractérisée par une succession de manifestations, des grèves et des sit-in causant de grandes pertes à l'économie tunisienne. Dans cet élan de manifestations, la Tunisie a vécu une montée de mouvements d'intégristes religieux qui, d'après certains spécialistes, existaient depuis toujours mais étaient « étouffés par la dictature ». La vague de liberté déclenchée par la révolution a stimulé l'activisme islamiste. Certains groupes de « salafistes » ont manifesté leur activisme à travers des actions concrètes. En effet, ce qui n'était avant que des appréhensions et craintes par rapport à la montée islamiste, est devenue désormais une menace réelle. Pendant l'année 2011 les Tunisiens ont assisté au meurtre d'un prêtre polonais par des « extrémistes religieux », l'attaque d'une rue de maisons closes à Sousse, l'un des pôles touristiques de la Tunisie, des incidents antisémites devant la grande synagogue de Tunis et d'innombrables manifestations revendiquant l'application de la Charia islamique comme régime politique. A partir de l'année 2012, l'activisme islamiste a dépassé le stade de l'expression d'une certaine idéologie et est transformé en actions terroristes organisées, causant la perte de nombreuses vies.

### **III. Actes terroristes et médiatisation des événements**

De nombreuses actions terroristes sont survenues durant les trois ans suivant la révolution. Certaines ont été plus médiatisées que d'autres. Bien que les forces de l'ordre aient pu faire échouer plusieurs tentatives d'attaques, d'autres ont bien eu lieu. A part une action réalisée devant un hôtel à Sousse, les autres événements ne ciblaient pas directement des touristes mais plutôt les forces de l'ordre ou des personnalités politiques : <sup>11</sup>

- 2012 : Plusieurs affrontements entre terroristes et forces de l'ordre aboutissent à l'arrestation de nombreux suspects. Des dépôts d'armes et de matières explosives ont été découverts partout dans le pays
- 6 Février 2013, Menzah 6 (Tunis) : assassinat du leader politique Chokri Belaid devant son domicile
- 19 Avril 2013, dans le massif montagneux Chaambi (centre-ouest) : explosion de mines installées pour piéger les forces de l'ordre
- 25 Juillet 2013, Tunis : assassinat d'un membre de l'assemblée constituante Mohamed Brahmi, devant son domicile
- 29 Juillet 2013, Chaambi : assassinat de 8 soldats dont cinq égorgés et trois décapités. Les photos des victimes arrivant à l'hôpital ont fait le tour des réseaux sociaux et ont été la source d'une énorme colère populaire. Les coupables seraient des intégristes appartenant à la mouvance d'al Qaïda
- 31 Juillet 2013, Mhamdia (Tunis) : Une explosion a visé la garde nationale
- 30 Octobre 2013 : un kamikaze se fait exploser sur une plage à Sousse, une ville touristique dans le centre est de la Tunisie. D'après les enquêteurs, il visait un hôtel fréquenté par des touristes. L'attentat suicide, n'a pas fait de victimes à part le kamikaze.

Outre ces événements marquants, d'autres tentatives d'attentats ont été déjouées par les forces de l'ordre. L'ampleur que le terrorisme a pris en Tunisie a renforcé le sentiment de peur chez

---

<sup>11</sup> Tunisie : de la violence au djihadisme. Chronologie d'une dérive, consulté le 25 Mars 2014 du site : <https://nawaat.org/portail/2013/10/16/tunisie-de-la-violence-au-djihadisme-chronologie-dune-derive/>



les potentiels touristes. Ce sentiment est encore plus accentué avec la médiatisation des événements. En effet, exerçant une influence importante sur le récepteur, les médias représentent un facteur déterminant dans le choix de la destination touristique. Les rapports médiatiques reflètent la nouvelle perception formée, à l'égard de la Tunisie

L'un des exemples des rapports médiatiques qui ont suscité la polémique était un reportage de l'émission française « Envoyé spéciale » intitulé « la Tunisie sous la menace salafiste ». Le reportage véhiculait l'image d'un pays sous l'emprise de la menace islamiste. Bien que les enquêteurs aient rapporté des faits réels, le reportage est incomplet. En effet, présenter le phénomène de l'islamo-salafisme sans relativiser a déformé la réalité puisque le nombre des personnes portant cette idéologie est insignifiant par rapport à la population totale (15'000/ 11 millions). L'attaque de l'ambassade américaine par des islamistes, suite au film produit aux états unis qui aurait été islamophobe, était également l'un des événements les plus médiatisés. Le 14 Septembre 2012, 10'000 personnes ont manifesté en prenant d'assaut l'ambassade américaine. Les affrontements avec les forces de l'ordre étaient violents, entraînant au total six morts.

L'attentat suicide manqué à Sousse était le seul acte terroriste qui a visé un lieu touristique. Ayant été provoqué devant un hôtel, sous les yeux des touristes, l'événement a été couvert par les médias étrangers. Des touristes présents à l'hôtel le jour de l'attentat, ont été interrogés par France 2. Les témoignages ont été diffusés pendant le journal télévisé de 20h<sup>12</sup>. Les touristes terrifiés, y racontaient leurs versions des faits. Une touriste française, parmi les interviewés explique : "Ma fille m'a dit qu'elle avait vu des choses voler, elle est arrivée vers moi en pleurant, en me disant 'Qu'est-ce qui se passe? Je veux rentrer à la maison, j'ai peur'". Dans le même reportage, un envoyé spécial en Tunisie insistait sur le fait que le terrorisme visait désormais le tourisme. Selon les spécialistes, le choix d'un lieu touristique était stratégique et avait justement pour but la médiatisation de l'événement.

Les médias étrangers s'intéressent d'avantage à la question du terrorisme. Huyghe (2011) considère que si l'attentat cible un public international, cela « crédibilise la dimension planétaire de la cause terroriste ». Si les médias mettent l'accent sur les événements en rapport avec le terrorisme, les pays touchés se retrouvent contraints pendant longtemps de déployer des efforts colossaux pour changer la perception formée chez les touristes récepteurs de l'information. La Tunisie, perçue auparavant comme une destination touristique paisible et sécurisée est désormais perçue comme un pays à risque que certains voyagistes déconseillent.

La médiatisation des actions terroristes entreprises est l'objectif principal des terroristes « La publicité est l'oxygène du terrorisme » (Gayraud et Senat, 2002). En effet, dans leur lutte contre un certain régime politique ou système de valeurs établi, l'acte terroriste représente un signe de rébellion d'un groupe de personnes animées par la même idéologie et qui cherchent à se faire remarquer. L'intense couverture médiatique est un moyen d'attirer l'attention du grand public et renforcer la notoriété du conflit entre le groupe de terroristes et le gouvernement établi. Cette couverture médiatique sert en quelque sorte les intérêts du terrorisme, du moment où l'événement dépasse les frontières et devient en peu de temps un fait divers international. Le problème avec la médiatisation de ce genre d'événements est que certains médias, tentant de battre leurs concurrents, avancent le maximum d'informations qui, dans certains cas peuvent n'être que des interprétations immédiates qui ne reflètent pas la réalité.

---

<sup>12</sup> Consulté le 22 Mars 2014 du site de France 2 : [http://www.francetvinfo.fr/replay-jt/france-2/20-heures/jt-20-heures-mercredi-30-octobre-2013\\_442520.html](http://www.francetvinfo.fr/replay-jt/france-2/20-heures/jt-20-heures-mercredi-30-octobre-2013_442520.html)

La nature dramatique, violente et choquante des actions terroristes est fondée sur le principe que cela génère en général un grand nombre de spectateurs et provoque une peur collective et une forte frappe émotionnelle. Dans le cas d'une destination touristique victime de terrorisme, la situation s'empire quand des attentats se produisent sur des lieux touristiques, ayant pour cibles des touristes. Dans certains cas, ces derniers sont considérés comme des symboles ou des ambassadeurs de leurs pays de provenance. Les attaques terroristes sur des cibles touristiques peuvent représenter (Huyghe, 2011) :<sup>13</sup>

- Un refus de certaines valeurs culturelles présentes chez les touristes. Pour les islamistes radicaux par exemple, certains comportements touristiques sont perçus comme une atteinte aux principes de l'islam (jeux d'argent, exhibition vestimentaire, consommation d'alcool).
- Un moyen de se révolter contre l'Etat en l'affaiblissant économiquement et réduire les ressources générées par le secteur touristique.
- Un refus d'un système économique basé sur le capitalisme
- Un symbole de révolte ou de colère contre un certain pays. Le touriste provenant du pays en question est donc pris pour cible

Quelque soit la raison idéologique derrière l'acte terroriste, l'événement rapporté avec une dramatisation médiatique a un effet sur le récepteur. L'état psychologique que le terrorisme provoque chez le touriste est dans la majorité des cas surdimensionné. La perception de l'événement et du risque d'en être témoin ou victime est démesurée par rapport au risque réel (statistiquement). En effet, le terrorisme provoque un état d'esprit similaire à la paranoïa du moment où « ses effets psychologiques sont hors de proportion avec ses résultats purement physiques »<sup>14</sup>. (Aron, 1962, p. 176). Le même auteur considère que le terroriste est justement à la recherche d'un impact psychologique supérieur à l'impact militaire de l'action.

Force est de constater que l'ampleur que prend l'événement et la façon de le couvrir par les médias joue un rôle important dans la construction de la nouvelle perception du touriste à l'égard de la destination. L'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe a prévu des règles<sup>15</sup> à cet effet, en vue de réduire la subjectivité et le surdimensionnement dans la couverture des événements. L'une des instructions lors de la couverture d'une action terroriste est d'être conscient qu'exacerber le sentiment de terreur ne sert que les intérêts du terroriste. Il faudrait donc rapporter l'événement en évitant les commentaires subjectifs renforçant le sentiment de peur. Par ailleurs, l'assemblée a exigé un certain équilibre en faveur du pays touché, en suivant et communiquant régulièrement les mesures mises en place pour remédier au terrorisme par le gouvernement. L'application de ces instructions pourrait amortir le sentiment de la peur ou du moins le rationaliser. La communication sur le renforcement des mesures de sécurité et l'arrestation des coupables réduit le sentiment d'incertitude et de déséquilibre provoqué par la crise.

Cet effet psychologique des actions terroristes sur le récepteur influence la décision du touriste quant au choix de la destination touristique. En effet, outre les pertes matérielles en termes de constructions ou d'infrastructures causées par un attentat, la réticence des touristes et par conséquent, la diminution des ressources générées par le tourisme représente la perte la plus pesante sur le bilan. L'affaiblissement de l'afflux des capitaux étrangers se ressent

---

<sup>13</sup> Consulté le 30 Avril 2014 du site de l'auteur : [http://www.huyghe.fr/actu\\_891.htm](http://www.huyghe.fr/actu_891.htm)

<sup>14</sup> Aron, R. (1962). Paix et guerre entre les nations. Calmann-Lévy, p. 167.

<sup>15</sup> Récupéré le 30 Avril 2014 du site de l'assemblée parlementaire du conseil de l'Europe : <http://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-fr.asp?fileid=17343&lang=fr>

notamment sur le plan des investissements étrangers qui sont, tout comme le tourisme, sensibles à la moindre agitation terroriste.

#### **IV. Impacts de la crise politique sur le secteur touristique :**

Le renversement politique et ses conséquences ont affecté directement l'industrie du tourisme. Pendant les trois dernières années, le tourisme Tunisien a vécu de nombreuses déstabilisations causées par la succession des actes de violences, intensément médiatisés.

Les recettes provenant du secteur touristique avaient enregistré une baisse de 30,9%, pour l'année 2011, relativement à l'année 2010. Outre la déperdition de deux millions de touristes internationaux, la fermeture de 24 unités hôtelières a engendré la suppression de près de 90000 emplois dont 22000 postes directs.<sup>16</sup>

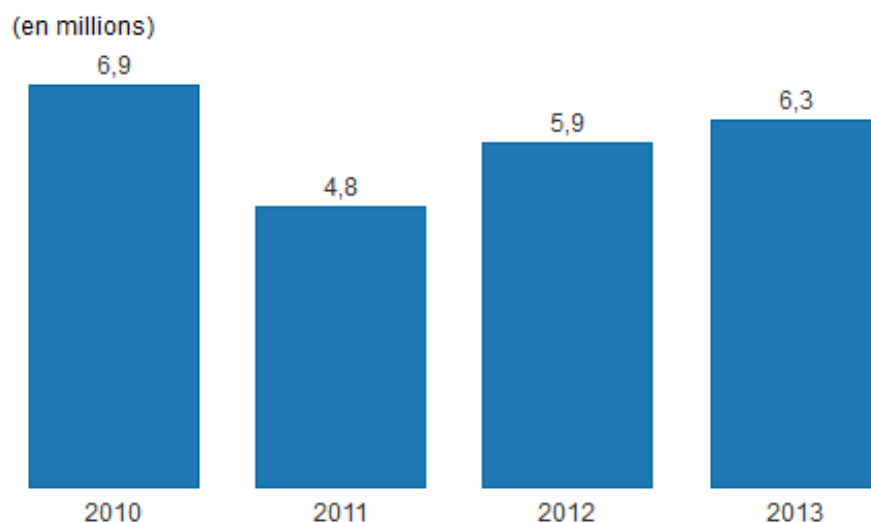
Outre l'instabilité par laquelle passait le pays et les suspensions de séjours et circuits touristiques déclarées par l'association professionnelle des tours opérateurs, cette baisse était notamment expliquée par l'absence de touristes Libyens (premier client en termes de fréquentation) qui, à leur tour, étaient en pleine révolution contre le régime de Kadhafi. Dans le même contexte, les réservations relatives à la haute saison, en l'occurrence la période qui s'étend entre Avril et Octobre, ont enregistré une forte baisse, spécialement pour le segment "famille".

L'image de la Tunisie était désormais associée, à une instabilité politique et une fréquence élevée de manifestations pas toujours pacifiques. Les professionnels du tourisme étaient optimistes et considéraient que le touriste, ayant une mémoire courte, reviendrait dès que la situation se stabiliserait et des élections démocratiques auraient été organisées. Cependant, les événements qui se sont déroulés tout au long des mois suivants n'ont fait qu'empirer la situation, malgré les efforts déployés pour restaurer une image positive de la Tunisie.

Alors qu'en 2012 la situation s'est relativement stabilisée par rapport à 2011, après les assassinats politiques en Février et Juillet 2013, le pays a rebasculé dans une succession d'actes de violences. Bien que le nombre d'arrivées de touristes progresse légèrement d'une année à une autre (à partir de 2012), les annulations de réservations et les restrictions imposées par certains pays à l'égard de la destination Tunisienne, inquiètent les professionnels du tourisme.

---

<sup>16</sup> ONTT. Rapport annuel 2011, p. 6.



Source : Office national du tourisme tunisien

**Figure 1 : Evolution du nombre d'arrivées (2010-2013) :**

Le tableau ci-dessus présente l'évolution du nombre d'arrivées des touristes entre 2010 et 2013 (annexe6). En 2009, le nombre d'arrivées était de 6 901 406, légèrement inférieur à 2010. L'année 2011 a enregistré le nombre d'arrivées le plus bas sur toute la période de crise, en raison de la fréquence et du nombre d'événements à caractère violent pendant cette année. La légère hausse du nombre en 2012 est expliquée par la relative stabilisation de la situation dans le pays. En 2013 le nombre était toujours à la hausse mais sans grand écart par rapport à 2012. Cela peut être expliqué par les assassinats politiques, la fréquence des manifestations et les actions terroristes produits et médiatisés pendant cette année.

## **Chapitre 3 : Tunisie, Communication touristique en temps de crise**

### **I. Evolution des acteurs du tourisme tunisien après la crise**

Les données de cette partie proviennent de plusieurs sources. D'une part, les rapports annuels comportent l'organigramme de l'ONTT et les tâches relatives à chaque direction. D'autre part, nous avons eu recours à deux entretiens pour collecter les données relatives au deuxième volet de l'hypothèse portant sur la nature de la relation entre l'administration et la profession. Les deux entretiens ont été menés dans les locaux de l'ONTT. L'un avec MR Rezgui Anis, un cadre dans la direction de la publicité nationale et de l'édition et un membre de la commission marketing. Le deuxième entretien a été mené avec MR El Haj Kassem Mehdi, responsable des marchés scandinaves au sein de la direction centrale de la promotion. Les questions ont porté sur les acteurs impliqués dans la communication touristique, leur statut (secteur public/secteur privé), leur évolution après la crise et la nature de la relation entre eux. En outre, nous avons eu recours à la littérature, en particulier l'ouvrage de Mounir Sahli, « révolutionner le tourisme tunisien » où il traite dans une partie du livre les différents conflits existants entre les acteurs du tourisme tunisien.

#### **1. Configuration des acteurs du tourisme avant la crise (2010)**

##### Les acteurs impliqués dans l'élaboration de la stratégie de communication :

La mise en œuvre de la stratégie de communication annuelle débute avec le lancement, par l'ONTT d'un appel d'offre destiné aux agences de communication généralement étrangères (pour chaque marché est lancé un appel d'offre sur le pays en question), sous forme de directives pour la campagne (cahier de charge comportant les objectifs, message à véhiculer, etc.), en vue de les concrétiser en image, logo et slogan. Cette première étape est relative à la publicité institutionnelle entièrement financée par l'ONTT. Des propositions parviennent alors à la commission marketing de l'ONTT pour être approuvées ou refusées. Après approbation, la représentation de l'ONTT à l'étranger se charge de la coordination avec l'agence sélectionnée et supervise l'élaboration de la campagne.

La commission marketing est composée de cadres de la direction de la publicité nationale et de l'édition ancrée dans la direction centrale de la promotion. Les membres de la commission définissent l'objectif de chaque campagne et élaborent un cahier de charge présentant des directives quant à la campagne à mener. Cette commission est notamment chargée d'étudier les propositions faites par les organismes de promotion (agences de communications et TO), les approuver ou les refuser.

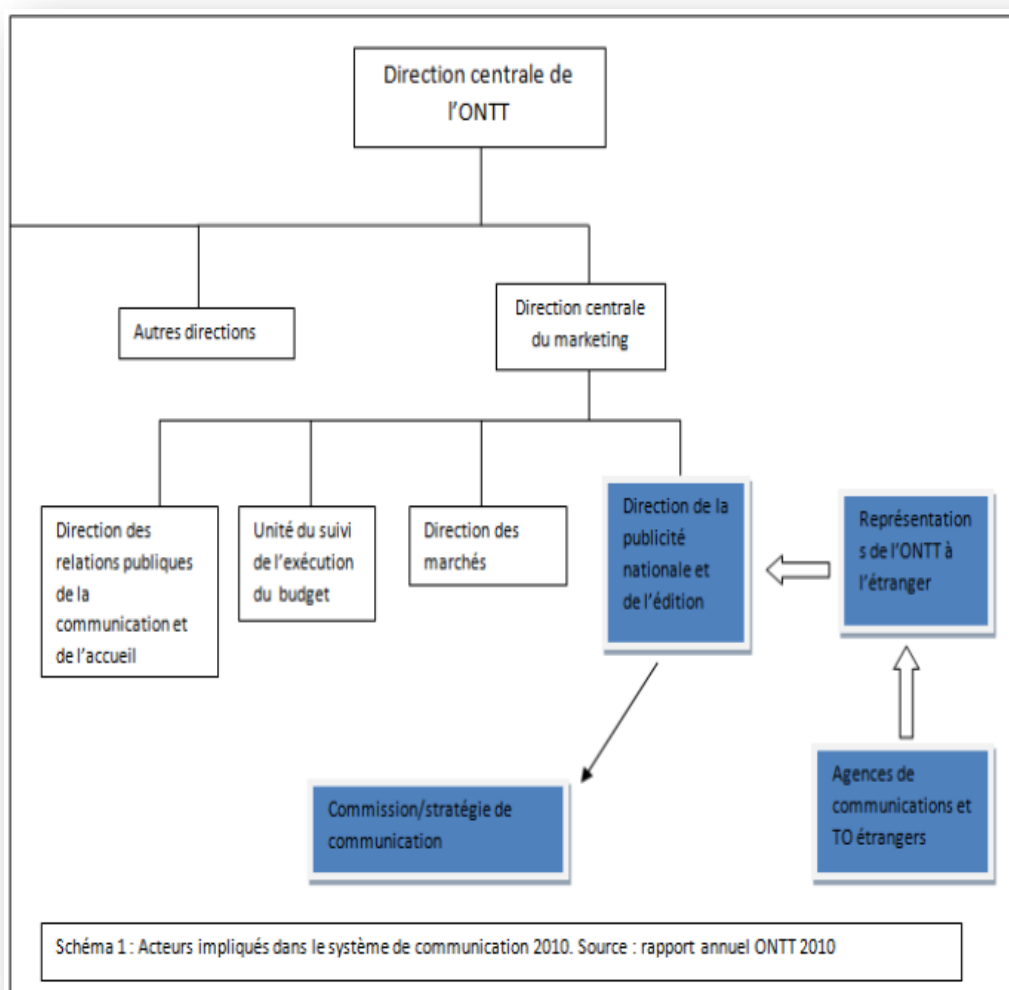
##### Les acteurs impliqués dans l'exécution de la stratégie de communication :

D'une façon générale, les actions de communication sont menées sur quatre étapes, tout au long de l'année. D'abord, l'ONTT investit totalement dans la publicité institutionnelle (affichage, presse, radio, télévision et internet) établie par les agences de communication sélectionnées. En deuxième temps, une part du budget est allouée aux manifestations à l'étranger (foires et salons). La troisième part du budget est investie dans la publicité conjointe qui est menée par les tours opérateurs étrangers qui présentent à l'ONTT leurs objectifs en termes de clients et le budget à investir pour réaliser l'objectif en question. L'ONTT verse alors une contribution financière au TO qui est généralement aux alentours de

50% du budget investi dans les opérations. La dernière part du budget est attribuée aux relations publiques (voyages de presse, voyages de prospections, événementiel) et qui consistent à faire venir des journalistes et des personnalités connues en prenant en charge les frais de leur séjour, en vue de récolter des retombées médiatiques ultérieurement. Les cadres de la direction des marchés touristiques ont pour mission de faire le suivi des actions menées par rapport aux objectifs définis.

Le budget global provenant de la contribution de l'état et du fonds de développement et de compétitivité du secteur touristique FDCST (0.5% prélevé sur le chiffre d'affaire des professionnels hôteliers et agents de voyages) est reparti entre les différents marchés en vue d'exécuter le plan de communication prévu.

La première figure présente une synthèse des acteurs impliqués dans le système de la communication touristique en 2010 (référence de la période avant la crise). Les acteurs représentés en couleur bleue, représentent les membres de la commission marketing de l'ONTT, décidant des stratégies de communication. La fonction des autres acteurs relève de l'exécution de stratégies définies.



**Figure 2: Acteurs impliqués dans le système de communication 2010**

### Relation entre les acteurs avant la crise : (secteur public/secteur privé)

La relation entre les professionnels et l'administration du tourisme peut être qualifiée de conflictuelle. Le dilemme auquel le tourisme tunisien a toujours été confronté est le décalage entre les intérêts ou du moins les objectifs du secteur public et ceux du secteur privé. D'après les dires des deux parties<sup>17</sup>, il existe une volonté de la part des professionnels de participer à l'élaboration de la stratégie de communication. Cette revendication est appuyée par le fait que les professionnels, étant en relation directe avec les touristes, sauraient définir une stratégie de communication adaptée aux spécificités des clients. D'autre part, leur ample connaissance des régions dans lesquelles leurs hôtels sont présents serait un atout pour définir les éléments attractifs sur lesquels il faudrait communiquer. Cependant, l'administration du tourisme considère que les professionnels ayant des intérêts financiers, privilégieraient la promotion de leurs hôtels et régions en tant que des produits touristiques « commerciaux » plutôt que la promotion d'une destination ayant une identité unique. Par ailleurs, il est important de noter que les hôteliers et les agents de voyage contribuaient au budget de l'état destiné à la promotion à raison de 1% de leur chiffre d'affaire. Ils s'appuient donc sur cette contribution pour revendiquer leur droit de participer à l'élaboration de la stratégie de communication. Le constat établi par la spécialiste en développement organisationnel convoquée, est qu'il existe un problème de confiance entre les acteurs publics et privés. On retrouve d'une part, des acteurs publics qui doutent de la volonté politique des professionnels à participer réellement à la promotion de la destination Tunisienne et pensent qu'ils ont pour objectif de servir leurs propres intérêts. D'autre part, des professionnels qui sont « consultés » lors de l'élaboration de la politique de promotion mais qui n'ont aucun pouvoir de décision. Selon eux, cette « consultation » est une sorte de participation illusoire.

Sous le régime de Ben Ali, d'autres conflits étaient présents, en raison de la corruption répandue dans tout le secteur. Certains grands hommes d'affaire entretenaient un rapport de force avec l'administration et avaient même un pouvoir sur les nominations des décideurs. Si par exemple un directeur décidait de renforcer les inspections de qualité ou de définir de nouvelles normes pour l'attribution du nombre d'étoiles aux hôtels, ceux qui n'étaient pas en mesure de répondre aux nouvelles réformes, avaient un pouvoir sur les décideurs.

Quant à la relation du secteur public avec les organismes de distribution (TO, agences de voyage), les rapports de force sont omniprésents. D'après un cadre de la direction centrale de la promotion (El haj Kassem Mehdi), il existe un problème de dépendance aux TO et agences de voyage en raison de la défaillance dans le système de distribution propre à la destination. En effet, la distribution électronique aurait pu être une alternative pour garantir une certaine autonomie, cependant le système n'est pas encore assez développé. De ce fait, les TO peuvent avoir le pouvoir de décision concernant les stratégies de communication établies conjointement avec l'administration du tourisme. Dans certains cas, certaines concessions sont faites par les acteurs publics pour garantir la visibilité de la destination assurée par les TO, même s'ils ont des critiques par rapport aux propositions de campagnes publicitaires.

---

<sup>17</sup> Ce constat est établi à partir de l'intervention de Dr Sybil Dümchen à laquelle j'ai assisté pendant le stage et qui avait pour objectif d'analyser la communication entre l'administration et le secteur privé. Les deux parties étaient représentées et ont défendu leurs points de vue.

## **2. Configuration des acteurs pendant la période de crise (2011/2012/2013/2014)**

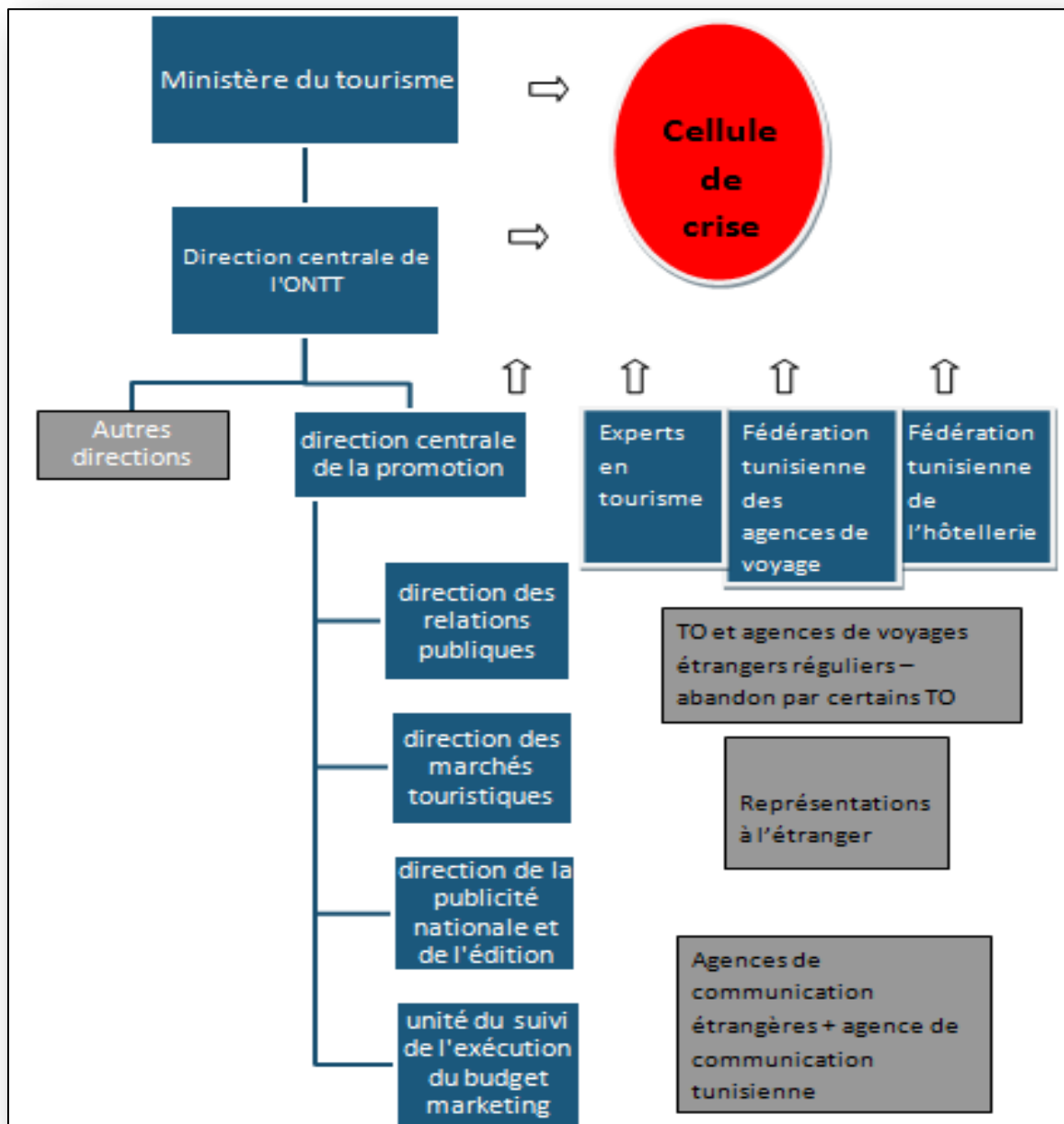
### Les acteurs impliqués dans l'élaboration et l'exécution de la stratégie de communication de crise :

Après les événements du 14 Janvier 2011, l'ancienne configuration actorielle a enregistré certains changements. D'abord au niveau organisationnel et institutionnel, lors de la formation du nouveau gouvernement de transition, il y a eu un changement ministériel. La désignation d'un jeune entrepreneur en tant que ministre du tourisme tunisien (Mr Mehdi HOUAS) a été un point de départ du changement. En effet, une commission sous forme d'une cellule de crise a été créée, sous la direction du ministre du tourisme et du directeur général de l'ONTT, en vue de décider de la stratégie de crise à adopter pour remédier à la dégradation de l'image de la Tunisie à l'étranger. La commission en question était composée de cadres de la direction marketing, des représentants de la fédération tunisienne des agences de voyage, des représentants de la fédération tunisienne de l'hôtellerie et des experts en tourisme. Peu de temps après la désignation du nouveau ministre du tourisme, des appels d'offres ont été alors lancés à destination des agences de communication Tunisiennes et étrangères pour l'élaboration du plan média des marchés. La décision du ministre était d'abord de faire appel à la créativité des acteurs locaux en vue de lancer une campagne, ayant une touche tunisienne tout en étant originale. Une proposition de la part de l'agence de communication tunisienne OGILVY a donc été retenue pour la campagne lancée en France, Belgique et la grande Bretagne. La commission a tenu de nombreuses réunions avec le ministre du tourisme et le directeur général de l'ONTT avant l'approbation du projet « choc ». Quant aux autres marchés, outre la définition des stratégies par la cellule de crise, les procédures sont restées inchangées et les campagnes ont été élaborées par des agences de communication étrangères.

La cellule de crise formée par le ministre du tourisme en 2011 est restée inchangée pendant les années suivantes, cependant la fréquence des réunions et l'implication des membres ont diminué. Il est important de noter que cette commission n'a jamais existé auparavant pour être activée en cas d'urgence, mais a été formée pendant la crise. D'autre part, l'évolution des acteurs n'a pas uniquement impliqué l'apparition de nouveaux acteurs. En effet, certains TO et agences de voyages qui assuraient auparavant la distribution du produit touristique tunisien, ont rompu les contrats avec l'ONTT, en raison de l'incertitude relative à la rentabilité de la destination Tunisienne. Par ailleurs, l'implication de certains acteurs représentés dans l'ancienne configuration s'est renforcée.

Le schéma suivant représente les différents acteurs impliqués dans la communication de crise. Nous sommes partis du schéma de base, pour y ajouter ou au contraire éliminer des acteurs pour mettre en évidence l'évolution de la configuration des acteurs :





**Figure 3: Acteurs impliqués dans la communication de crise**

La comparaison des acteurs entre 2010 et la période suivante met en évidence les changements qu'a entraîné la crise tant sur le plan quantitatif (nombre des acteurs impliqués) que sur le plan qualitatif (leur nature, provenance, statut). Cette analyse permet à la fois de constater que la plupart des acteurs qui se sont impliqués dans la nouvelle configuration actorielle existaient avant la crise, néanmoins le degré de leur implication dans la communication touristique en particulier, était faible. Par ailleurs de nouveaux acteurs ont été introduits dans le système de communication, par exemple les experts en tourisme, ainsi que la fédération des agences de voyage et de l'hôtellerie qui, bien qu'intervenant dans le secteur touristique n'avaient pas pour principales tâches d'assurer la communication touristique de la destination. Le passage d'une période « normale » à une situation de crise a entraîné une évolution dans le système de communication sous forme d'introduction de nouveaux éléments

à l'ancienne configuration actorielle. En effet, le système n'a pas changé d'une manière fondamentale, certaines nouveautés ont été introduites à une « configuration de base ». les nouveautés en question étaient l'implication de certains acteurs qui font partie du système touristique mais qui n'avaient pas un lien direct avec la communication, ensuite la formation à partir de l'ancienne commission décidant des stratégies de communication, d'une cellule de crise avec des « anciens nouveaux » acteurs qui se sont impliqués (ministère, direction générale, département marketing) et de nouveaux acteurs externes à l'ONTT (fédération des agences de voyage, fédération de l'hôtellerie, experts en tourisme). Outre les changements ministériels successifs et certaines nouvelles nominations administratives, la configuration actorielle est restée inchangée depuis 2011, en terme d'implication dans la communication. Par ailleurs, il est important de noter, que le ministère du tourisme qui avait un rôle « symbolique » avant la crise a manifesté une forte implication dans la nouvelle configuration. En effet, après la crise, on a assisté à une forte présence des ministres du tourisme qui se sont succédés, dans les actions de communication. Ces ministres ont même été particulièrement suivis et présents sur la scène médiatique Tunisienne, en raison de l'aspect jeune et moderne de leur gestion du secteur. A partir de 2011 et pendant trois ans plusieurs ministres se sont succédés à la tête du ministère du tourisme, en raison des remaniements ministériels et des changements gouvernementaux fréquents.

Certains chercheurs considèrent qu'une crise entrainerait par définition un vrai déséquilibre qui implique un changement fondamental au niveau de l'organisation : « Un déséquilibre grave du système organisationnel ... L'enjeu pour l'organisation est ici sa propre existence ou sa capacité à changer fondamentalement. »<sup>18</sup>. (De Saint George, 2011).

Partant de ce point de vue, l'hypothèse selon laquelle une crise entrainerait des changements dans le système actoriel et institutionnel de l'organisation en situation de crise, peut être confirmée jusqu'à un certain niveau. Certes, la crise par laquelle la Tunisie est passée, a entraîné certains changements qui peuvent être qualifiés d'une évolution du système, néanmoins ce changement reste relatif, puisqu'il n'y a pas eu un « renversement » radical et une reconstitution d'une nouvelle configuration avec de nouveaux acteurs.

#### Evolution de la relation entre les acteurs : secteur public/secteur privé :

En tenant compte des nombreuses tentatives actuelles de « réconciliation » entre l'administration et les professionnels, force est de constater que les anciens conflits persistent toujours. Le secteur privé reproche toujours une implication « formelle » dans la définition de la stratégie de communication et une absence de pouvoir de décision. D'autre part, les acteurs publics considèrent toujours que les hôteliers ont pour objectif de servir leurs propres intérêts plutôt que ceux de la destination Tunisienne.

Dans ce cadre, l'ONTT a fait appel à une spécialiste en développement organisationnel ; Dr. Sybil Dümchen. Lors de son intervention, des représentants des deux parties ont explicité leurs revendications et reproches. Cette relation conflictuelle permanente est expliquée par la centralité du pouvoir. On retrouve d'une part, une administration qui communique sur la destination tunisienne comme étant une entité homogène. D'autre part, les professionnels qui avancent avoir conscience des richesses et des spécificités des différentes régions et veulent participer à la communication institutionnelle pour les « défendre ».

---

<sup>18</sup> De Saint George, P. (2011). Communication de crise : vous avez dit crise ? Magazine de la communication de crise et sensible. Observatoire international des crises, vol 20, Novembre 2011. Consulté sur le site <http://www.communication-sensible.com/articles/cccnl20-Pierre-de-Saint-Georges.pdf>

Compte tenu des conflits qui persistent entre les différents acteurs, l'hypothèse relative à l'évolution de la relation entre eux dans une période de crise ne peut pas être confirmée. En effet, il s'agit d'un processus lent, encore en cours, impliquant le changement de toute une façon de penser. Cependant, des intentions de « réconciliation » entre les deux parties existent. Le directeur central de la promotion a déclaré une volonté de « régionaliser la communication ». Cela permettrait d'une part, d'impliquer réellement les professionnels du métier dans la communication sur leurs régions. D'autre part, mettre en place une communication basée sur le couplage Produit/Région, pourrait faire naître des destinations touristiques régionales autonomes et indépendantes de l'image globale de la destination Tunisienne. Cette stratégie pourrait être efficace, dans le sens où elle éviterait aux régions sécurisées et calmes d'être touchées quand une autre région est victime d'agitations sécuritaires. Cette stratégie pourrait notamment être risquée dans le sens où le touriste pourrait avoir du mal à voir la Tunisie autre qu'un tout plutôt que des régions.

Par ailleurs, des efforts sont entrepris pour mettre en place des plateformes de communication entre les deux parties. Bien qu'actuellement il n'existe pas une relation de parfaite collaboration entre le secteur privé et public, les différents acteurs sont conscients de l'importance de l'échange et la coopération dans cette période critique et en général.

## II. Evolution de la communication touristique

### 1. Evolution de la communication destinée au marché Français

#### Analyse des images:

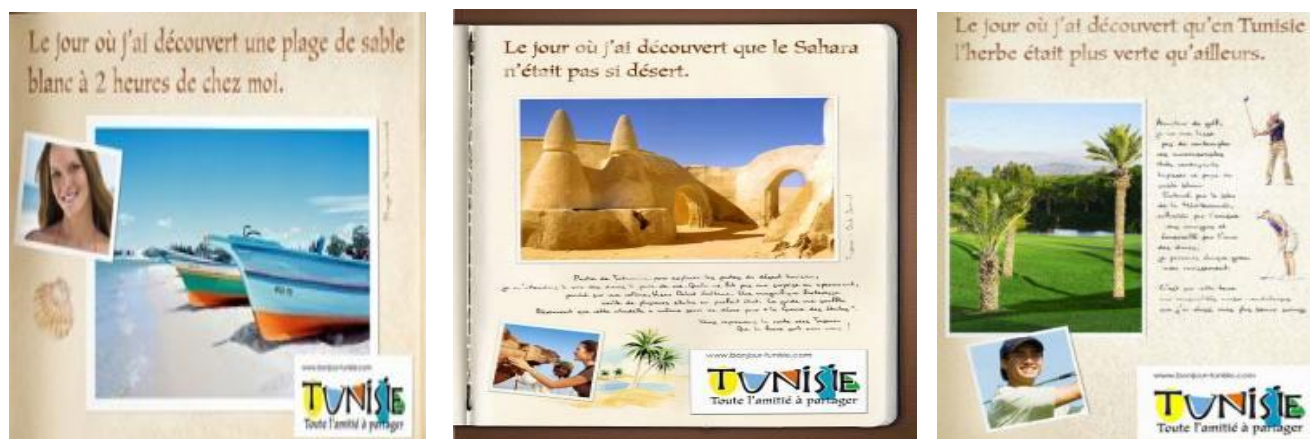


Figure 4: Visuel 2010 (période normale)

Visuel 1 :

**Image dénotée :** l'affiche est composée de deux images différentes. La plus grande représente une plage sur laquelle sont posées deux barques aux couleurs estivales. En haut à gauche une petite image présentant une femme affichant un sourire.

**Image connotée :** la couleur dominante sur la première image est le bleu ciel. Cette couleur renvoie à la clarté. D'autre part, les éléments relevés représentent l'été et les activités nautiques. La deuxième image correspond probablement à une touriste (caractéristiques physiques) qui affiche un sourire de satisfaction et de sérénité.

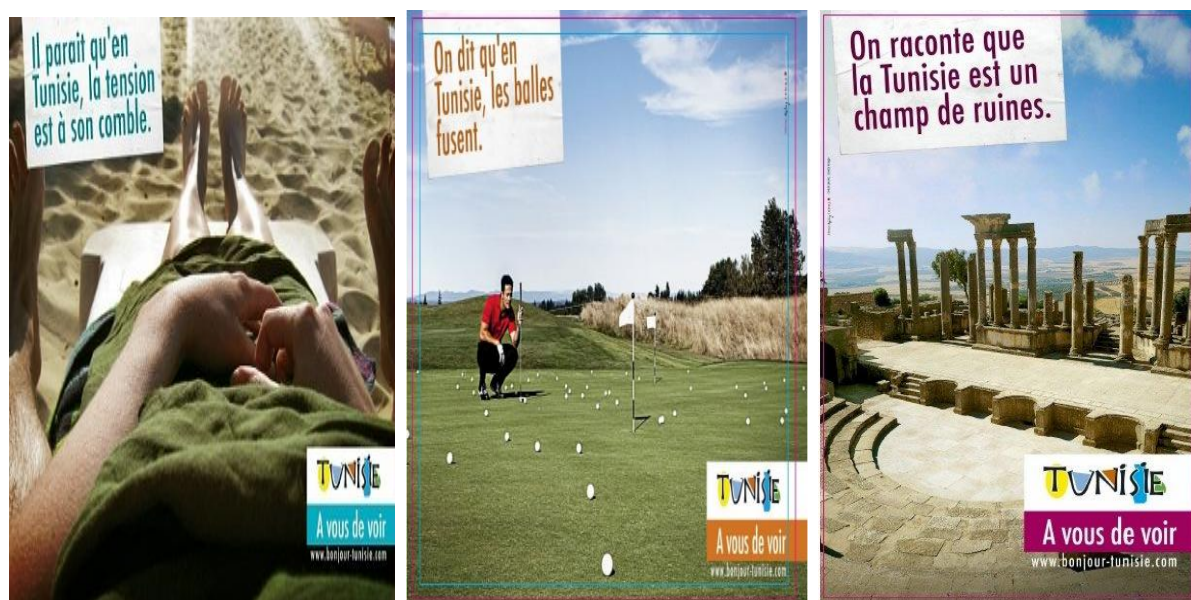
**Interprétation :** en mettant les deux images dans leur contexte, cette affiche représente une publicité pour le produit balnéaire. La stratégie adoptée consiste à continuer de restaurer l'image de la Tunisie en temps que destination balnéaire fréquentée par les français. D'autre part, en relativisant l'image au discours « le jour où j'ai découvert une plage de sable blanc à deux heures de chez moi », l'argument avancé est la proximité géographique par rapport au marché français. Cet argument est présenté sous la forme d'un témoignage d'un touriste, probablement de la femme présente sur la deuxième image.

#### Analyse du discours :

« Le jour où j'ai découvert une plage de sable blanc à deux heures de chez moi »

Slogan : « *Toute l'amitié à partager* »

- **Eléments évoquant l'identité de la destination :** une plage de sable blanc, qui peut présenter un avantage comparatif par rapport aux autres destinations concurrentes. Quant au slogan, l'évocation du mot amitié renvoie à l'aspect accueillant de la destination.
- **Eléments se rapportant à la cible :** la proximité géographique avec la Tunisie. Le discours véhiculé est une invitation, sous forme de témoignage d'un touriste à profiter de la proximité avec la Tunisie et venir découvrir ses plages de sable blanc. D'autre part, le slogan « toute l'amitié à partager » sous-entend une proximité culturelle de la Tunisie avec les français et leur préférence particulière pour la destination.



**Figure 5: Visuel 2011 (période de crise)**

#### Analyse de l'image

**Imagé dénotée :** l'affiche montre des jambes de deux personnes, probablement un couple sur une plage et des rayons de soleils.



**Image connotée :** la position des corps (allongés) est un signe de repos. Le cadre étant une plage, les deux personnes représentées par leurs jambes sont entrain de bronzer sous les rayons de soleil.

**Interprétation :** En mettant l'image dans le contexte de la crise (campagne après la révolution) et en la combinant avec le discours « on dit qu'en Tunisie la tension est à son comble », nous pouvons relever la stratégie d'image relative à cette campagne, qui est celle de montrer que la Tunisie est un pays sur, contrairement à « ce qu'on dit » en optant pour la dérision. La représentation des deux corps dans une position de repos sous-entend qu'en Tunisie, on peut bronzer tranquillement. La nouvelle image est celle d'un pays libre et sécurisé. La nouveauté dans cette image est l'aspect sécurisé de la destination, un élément évoqué auparavant, uniquement après l'attentat à la synagogue de Djerba en 2002. En temps normal la question de la sécurité ne se posait même pas.

### Analyse du Discours

« On dit qu'en Tunisie la tension est à son comble » :

Slogan : « à vous de voir »

**Eléments évoquant l'identité de la destination :** « la tension est à son comble » ; une contradiction entre le message iconique et verbal est employée pour faire référence aux tensions politiques et sociales présentes pendant et après la révolution. Quand on y associe l'image, on comprend que la tension évoquée dans le discours est censée être relative à l'aspect 'chaud' du climat, un temps favorable pour bronzer au bord de la plage. Quant au slogan, l'invitation de venir vérifier les dires donne à voir l'aspect crédible et transparent de la destination.

**Eléments se rapportant à la cible :** « on dit qu'en Tunisie.. » : cette formulation fait référence aux rumeurs que le touriste français aurait pu croire. La stratégie était donc de faire parler le touriste à travers le discours et formuler sa peur à l'égard de la destination Tunisienne. L'opposition discours/image a pour but de dédramatiser et ridiculiser cette peur. La cible n'est donc plus un segment défini selon des critères sociodémographiques, mais plutôt un large segment toutes catégories confondues, ayant en commun la réticence par rapport à la destination tunisienne.

RQ : Pour éviter la redondance, seule l'affiche relative au produit balnéaire est analysée, puisque les affiches des autres produits vont dans la même logique de dérision (on dit que...)



Figure 6: Visuel 2012

Ces affiches correspondent à seulement trois produits (balnéaire, thalassothérapie, golf). La nouvelle stratégie de communication est de faire des couplages produit/région. Les autres affiches sont relatives aux autres produits couplés avec des régions.

Analyse de l'image (balnéaire) : pour éviter la redondance, seule l'affiche correspondante au produit balnéaire sera analysée, étant représentative de la stratégie globale de communication.

**Image dénotée** : L'affiche présente une plage d'eau turquoise et de sable blanc. Dans l'eau un homme est tenu sur un cheval, à côté de lui des barques de couleur blanc et bleu ciel.

**Image connotée** : Nous retenons les couleurs représentatives de la clarté et du beau temps (bleu ciel, blanc). L'homme sur le cheval dans l'eau représente une activité qu'est l'équitation. Les barques représentent à leur tour une autre activité nautique.

**Interprétation** : En associant l'image au contexte politique, la stratégie de 2012 est celle de ne pas évoquer la crise et de ne montrer que les éléments positifs de la destination. Cependant, il existe un renouvellement de l'image de la Tunisie à travers le couplage produit/région. En effet, en temps normal, les produits touristiques sont associés à la destination Tunisienne en général. Dans cette campagne de crise, le choix était de régionaliser la communication. La nouvelle image correspond plutôt à des micro-images, associées chacune à une région.

#### Analyse du discours :

« Tunisie, tous les rêves possibles, Bienvenue à (...) »

**Eléments faisant référence à l'identité Tunisienne** : la possibilité de faire de l'équitation sur la plage, les balades en barque, l'eau turquoise et le sable blanc. Une combinaison d'éléments relevant de l'évasion et du rêve. Le terme « Bienvenue » fait référence à l'aspect accueillant de la destination

**Eléments se rapportant à la cible** : l'aspect d'évasion et de rêve que le visuel tente de véhiculer peut être interprété comme une invitation aux couples comme nouvelle cible. En temps normal, le tourisme balnéaire en Tunisie est souvent destiné au segment « famille » .



Figure 7: Visuel 2013

### Analyse de l'image :

**Image dénotée :** Sur l'affiche, plusieurs personnes sont présentes sur une plage ; on voit un couple, des enfants et une personne seule se promenant au bord de la mer. En arrière plan des ruines sont représentées au fond de la mer.

**Image connotée :** la combinaison mer/ruines peut être un symbole d'une multitude d'attractions présentes au même endroit. D'autre part chacune des personnes représentées sur l'image semble se trouver une activité (des enfants qui jouent, une femme qui se balade sur la plage, un couple allongé)

**Interprétation :** en associant l'image au discours « une journée en Tunisie, le matin : plage à Djerba, le soir : visite des Ksour à Tataouine » et au contexte, nous pouvons identifier la stratégie d'image élaborée par l'ONTT à travers l'agence de communication française PUBLICIS. Il existe sur une même affiche deux couplages produit/région. Il ne s'agit pas seulement de présenter les produits et les régions qui leur sont associées, mais plutôt d'organiser un programme de journée autour de ces deux activités (produits) et des deux régions. Par rapport à une période « normale », le renouvellement de l'image est dans la régionalisation des produits d'abord. D'autre part, l'idée est de s'écarter des tentions politiques et sociales pour n'évoquer que les points positifs. Quant à la combinaison des deux produits pour une même journée et une même affiche, la stratégie était de casser l'image bas de gamme de la destination et communiquer sur la richesse des régions et sur les possibilités d'activités en une seule journée.

### Analyse du discours :

« Le matin : plage à Djerba ; le soir : visite des Ksour à Tataouine »

Slogan : « *Tunisie, Libre de tout vivre* »

**Eléments faisant référence à l'identité de la destination :** le mot libre est utilisé pour faire référence à la révolution, en particulier aux points positifs de cette dernière. L'idée est de véhiculer une nouvelle identité de la destination, celle d'un peuple libre, prêt à accueillir les touristes et à leur faire découvrir les richesses de son pays à travers le pronom « tout ».

**Eléments se rapportant à la cible :** le programme formulé, ainsi que l'expression « tout vivre » permet d'appréhender la nature de la cible. Il s'agit d'une clientèle à fort pouvoir d'achat, qui s'écarte de la formule classique du « all inclusif » où tout le séjour est passé à l'intérieur de l'hôtel au bord de la plage mais plutôt des touristes qui partent à la découverte de la richesse des différentes régions et qui en ont les moyens.

RQ : les visuels lancés en 2014 sont les mêmes que ceux de 2013. Pour cela, nous avons combiné 2013 et 2014 pour l'analyse de la publicité. Cependant, pour la communication hors médias certains changements peuvent être évoqués.

	Stratégie de type « normale » 2010	Stratégie de crise (2011)			Stratégie de crise 2012			Stratégie de crise (2013 & 2014)		
Communication dans les médias (publicité)										
		Renouvellement	Restauration	renforcement	renouvellement	restauration	renforcement	renouvellement	restauration	renforcement
Objectifs de la campagne	Consolider le produit balnéaire et développer davantage les produits de niche (golf, Sahara, thalassothérapie, culture)	-Relancer le tourisme tunisien en France après la révolution tunisienne  - Dédramatiser la situation d'insécurité telle que perçue en France  - Apaiser et rassurer le touriste français			Faire connaître les régions Tunisiennes et leur richesse à travers les différents produits touristiques			-Casser avec la perception d'une destination bas de gamme  -Faire connaître la Tunisie sous un nouveau jour : moderne et riche en attractions		
Stratégie	Capitaliser sur l'argument de la proximité et l'amitié.	Reconnaissance de la crise et contre-attaque des rumeurs « on dit que » avec de nouveaux arguments : -Répondre au sentiment			Associer chaque produit à une région  Ne pas évoquer la crise et communiquer sur les points positifs de la			Elaborer un programme d'une journée autour de deux produits et deux régions  Evoquer l'élément positif de la révolution, celui		



		d'insécurité par la dérision -Adopter un ton pacifiant et rassurant.			région			d'être libre		
<b>Image véhiculée</b>	Une destination proche géographiquement et culturellement, riche et moderne	Une destination sûre malgré les rumeurs et l'amplification médiatique des événements			Une destination dotée de régions riches, qui offrent des produits diversifiés			Une destination moderne, libre et dynamique qui offre de nombreuses possibilités d'activités en un seul séjour ou même en une seule journée		
<b>Discours</b>	« Le jour où j'ai découvert que ... n'était pas si... » « toute l'amitié à partager » :  -Une destination proche, riche en attractions et accueillante. -Casser les perceptions négatives chez le touriste français	« Il paraît qu'en Tunisie... A vous de voir » :  -Une destination sûre et crédible  -Invitation aux touristes français réticents, à venir vérifier par eux même l'aspect sécurisé de la destination.			« Tunisie, tous les rêves possibles, Bienvenue à... » :  -Une destination d'évasion et de rêve  -Nouvelle cible : les couples sans enfants			« Tunisie, libre de Tout vivre » :  -Une destination accueillante et libre après sa révolution  -Nouvelle cible : Clientèle à fort pouvoir d'achat		

Communication hors-médias					
	période normale (2010)	Période de crise (2011)	période de crise 2012	Période de crise 2013	période de crise 2014
Part du budget global : (budget relations publiques +manifestations à l'étranger) /budget global	26,9% du budget global	23,1% du budget global	19,7% du budget global	20,8% du budget global	15,3% du budget global

La part du dispositif hors médias dans le budget est calculée sur la base du budget global et du budget alloué aux relations publiques et manifestations à l'étranger (Annexes).

La deuxième hypothèse relative à l'évolution de l'image de la Tunisie peut être confirmée pour le cas du marché Français et pour toutes les années de crise. En effet, la stratégie de renouvellement de l'image est différente d'une année à une autre pendant la période de crise. Pour chaque campagne, de nouveaux arguments sont mis en avant pour casser les perceptions négatives à l'égard de la destination et reconstruire une nouvelle image basée sur l'ouverture, la liberté, la sécurité et la modernité. En analysant les différentes stratégies, force est de constater que mise à part la première campagne (2011), celles relatives aux années suivantes ont un caractère « discret », dans le sens où la crise n'est pas évoquée explicitement. D'après un responsable de l'édition et de la publicité, MR Rezgui Anis avec qui l'entretien a eu lieu le 5 Mai 2014 dans l'établissement de l'ONTT, cette discrétion fait partie d'une stratégie qui a pour objet de ne pas insister sur l'aspect sécurisé de la destination pour éviter les sous-entendus et les fausses interprétations. Selon la commission marketing, évoquer la sécurité pourrait être interprété comme une justification par rapport à une situation réelle, en l'occurrence une insécurité. D'autre part, face à des événements imprévisibles et amplement médiatisés, la destination Tunisienne risquerait de perdre en crédibilité.

L'évolution de l'image véhiculée par rapport à une période normale est identifiée à travers les insinuations à certains atouts de la destination dont le touriste aurait oublié l'existence, à cause des événements à connotation négative ; (sécurité, liberté, ouverture, modernité). Avant la crise, ces « qualités » étaient acquises et perçues par le touriste Français, sans même les évoquer dans la communication. Cependant, avec la crise d'image et le changement de l'attitude vis-à-vis de la Tunisie, l'ONTT a tenté de réintroduire ces éléments dans la nouvelle perception du touriste.

Il est important de noter la différence entre les stratégies adoptées pour chaque année, au sein même de la période de crise. Bien que toutes les stratégies relèvent du renouvellement de l'image, les arguments avancés diffèrent d'une année à une autre. Cela nous ramène à l'aspect déstabilisant de la crise dans le sens où il n'y a pas eu une définition d'une stratégie d'image unique et durable sur toute la période de crise. Les différentes campagnes donnent l'impression que l'ONTT est entrain d'explorer le terrain et d'identifier les éléments de communication les plus efficaces.

La troisième hypothèse selon laquelle, en temps de crise le dispositif hors-médias serait prédominant, ne peut pas être confirmée pour le cas du marché Français. La part du budget alloué aux actions de relations publiques et de manifestations à l'étranger (1550 MD) est largement inférieure à celle de la publicité (6700 MD) (voir annexes). D'autre part, ces résultats peuvent être expliqués par le coût d'achats d'espaces dans les médias relativement à celui des actions hors-médias. Par ailleurs, pendant le stage (2014) et après le nouveau remaniement ministériel, la nouvelle ministre du tourisme Amel Karboul, a surpris le personnel de l'ONTT avec sa décision de suspendre les campagnes publicitaires et renforcer les actions de relations publiques, qui selon elles, pourraient être plus efficaces et rentables. Néanmoins, cette initiative a fait l'objet de nombreuses critiques et contraintes (contrats signés avec les TO/certaines campagnes déjà lancées). Cette réforme a donc été annulée, mais l'idée est étudiée pour les campagnes suivantes. Par ailleurs, Il est important de noter que le budget alloué aux relations publiques a doublé entre 2010 et 2011 et continue d'augmenter, néanmoins, cela reste toujours relatif au budget global.





**Figure 9: Visuel 2011(période de crise)**

#### Analyse de l'image :

**Image dénotée :** l'affiche est fractionnée en plusieurs icônes, montrant des jeunes souriants. Chaque personnage représente un métier en particulier. La dernière icône, en bas à droite affiche une étoile blanche sur un cœur rouge.

**Image connotée :** les différents métiers représentés dans les icônes, se rapportent au milieu touristique (cuisinier, guide touristique, masseuse, vendeur de jasmin, chauffeur de taxi, etc.). Les personnages affichent un sourire amical qui évoque l'accueil chaleureux).

**Interprétation :** les visuels montrent des visages de la jeunesse tunisienne, ayant une fonction dans les métiers du tourisme, tous souriants et annonçant la bienvenue en Tunisie aux futurs touristes allemands. Le nouvel axe de communication est donc relatif aux caractéristiques de la population d'accueil plutôt que la destination en soi, représentée par des jeunes souriants et libres par leur révolution et qui ont choisi les métiers du tourisme pour réussir la période de transition démocratique. Cette stratégie joue sur l'émotion, confirmée par le logo (le drapeau tunisien modifié en Cœur rouge et une étoile blanche) et le slogan (*I love Tunisia*).

#### Analyse du discours :

« *herzlich willkommen in Tunesien* » / « Bienvenue en Tunisie (chaleureusement) » / « I love Tunisia »

**Eléments faisant référence à la destination :** l'aspect accueillant de la population.

**Eléments se rapportant à la cible :** En mettant le discours dans son contexte, le caractère chaleureux de l'invitation est une réponse à l'éventuelle réticence des touristes allemands par rapport à la destination Tunisienne. D'autre part, l'expression « I love Tunisia » ayant un caractère émotionnel fait impliquer le touriste dans la contribution à la construction d'une nouvelle Tunisie.



**Figure 10: Visuel 2012 (période de crise)**

### Analyse de l'image

**Image dénotée :** l'affiche montre un couple avec un enfant sur une plage, sautant. En arrière plan, des palmiers et une barque.

**Image connotée :** la famille représentée dans l'affiche communique la joie de vivre et l'amusement. L'arrière plan représente un paysage paradisiaque.

**Interprétation :** La beauté du paysage et le bien être des personnages représentés dans l'affiche nous renvoie aux éléments sur lesquels l'ONTT a communiqué pendant une période normale (paysage, sérénité, représentation d'une famille). La stratégie étant de ne pas évoquer la crise, cette campagne pourrait très bien être confondue avec celle d'une période normale. Cependant, en rapportant le slogan « une nouvelle expérience » à l'image, cela pourrait être interprété comme une volonté de montrer la nouvelle image de la Tunisie, tout comme cela pourrait signifier « une nouvelle expérience par rapport à d'autres destinations ». L'interprétation de l'affiche par les touristes allemands pourrait aller dans deux sens ; soit oublier les agitations sécuritaires face à l'image positive véhiculée à travers l'affiche, soit douter de la crédibilité de la destination. D'une façon générale, nous pourrions dire, que la stratégie d'image de 2012 correspond à une restauration de l'ancienne image.

### Analyse du discours

« Ici nous nous sentons tout à fait bien. »

**Eléments faisant référence à la destination :** le discours reflète l'aspect apaisant et sécurisant de la destination Tunisienne.

**Eléments se rapportant à la cible :** La phrase représente un témoignage de touristes assurant les éventuels visiteurs qui auraient des doutes quant à la qualité du produit touristique, du caractère apaisant et sécurisant de la destination.

**Visuels 2013 et 2014 :** L'ONTT a fait le choix de déléguer l'exécution de la stratégie de communication à une seule agence de communication (Publicis) pour gagner en termes d'économie d'échelle. Les affiches élaborées par l'agence en 2013 ont été relancées en 2014. Les mêmes affiches publicitaires ont été émises sur tous les marchés, avec seulement

une adaptation de la langue. Pour éviter la redondance, nous appliquerons l'analyse effectuée pour le marché Français au marché Allemand et Anglais pour les deux dernières années

	Stratégie de type « normale » 2010	Stratégie de crise (2011)			Stratégie de crise 2012			Stratégie de crise (2013 & 2014)		
Communication dans les médias (publicité)										
		Renouvellement	Restauration	renforcement	renouvellement	restauration	renforcement	renouvellement	restauration	renforcement
Objectifs de la campagne	Augmenter la visibilité et l'attractivité de la destination sur le marché Allemand	Redonner confiance aux touristes allemands réticents à l'égard de la destination Tunisienne				-Réintégrer les éléments à connotation positive dans la perception du touriste allemand		-Casser avec la perception d'une destination bas de gamme  -Faire connaître la Tunisie sous un nouveau jour : moderne et riche en attractions		
Stratégie	Mettre en avant les arguments de l'authenticité et de la beauté de la destination	-Montrer le bon coté des événements du 14 Janvier, en mettant en avant les visages de la jeunesse Tunisienne.  -Mettre en place une campagne au caractère émotif				-Ne pas évoquer la crise  -Véhiculer une ancienne image pour convaincre le touriste que rien n'a changé		Elaborer un programme d'une journée autour de deux produits et deux régions  Evoquer l'élément positif de la révolution, celui d'être libre		
Image véhiculée	Une destination dotée de beaux paysages et d'attractions authentiques et uniques	Une destination fière de sa jeunesse et en période de transition démocratique qui aimerait impliquer le monde entier dans la				Une destination dotée de beaux paysages, dans laquelle on se sent bien		Une destination moderne, libre et dynamique qui offre de nombreuses possibilités d'activités en un seul séjour ou		



		construction d'une nouvelle Tunisie.						même en une seule journée		
<b>Discours</b>	<p>« voir et sentir de près »</p> <p>-la beauté du paysage à voir/ l'authenticité de la destination à sentir</p> <p>-casser l'idée avec l'éloignement géographique avec la cible</p>	<p>« Bienvenue en Tunisie »</p> <p>« I love Tunisia »</p> <p>-Une destination dont la population est accueillante</p> <p>-les éventuels touristes allemands, qui seraient réticents à l'égard de la destination.</p>				<p>« Ici, nous nous sentons tout à fait bien »</p> <p>-l'aspect apaisant de la destination</p> <p>-changer la perception des éventuels touristes qui auraient des doutes sur la stabilité de la situation</p>		<p>« Tunisie, libre de Tout vivre » :</p> <p>-Une destination accueillante et libre après sa révolution</p> <p>-Nouvelle cible : Clientèle à fort pouvoir d'achat</p>		
Communication hors-médias										
	période normale (2010)	Période de crise (2011)	période de crise 2012		Période de crise 2013		période de crise 2014			
Part de la communication hors médias du budget global : (budget relations publiques +manifestations à l'étranger) /budget global (voir annexes)	28%	26,4%	36%		29,8%		18,2%			

L'hypothèse relative à la nature de l'évolution de l'image en temps de crise, ne peut pas être confirmée pour toute la période post-révolution. En effet, en 2012 le choix de l'ONTT a été de restaurer l'ancienne image, à travers les mêmes icônes pour rétablir une certaine perception positive chez le touriste Allemand. Par ailleurs, il est important de noter que pour la même année, la stratégie de communication destinée au marché Français était complètement différente (couplage produit/région). Les différentes stratégies élaborées sont adaptées aux spécificités des marchés cibles. Néanmoins, à partir de 2013, la stratégie était d'unifier l'image de la Tunisie pour forger une identité plus solide.

Quant à l'hypothèse relative à la prédominance du dispositif hors-médias en temps de crise, elle ne peut pas être confirmée, puisque nous retrouvons, encore une fois un très grand écart entre les parts du budget alloués à la publicité et aux actions hors-médias. (Voir annexes)

### 3. Evolution de la communication pour le marché Anglais



Figure 11:visuel 2010

#### Analyse de l'image

**Image dénotée :** l'affiche montre un terrain de golf, en arrière plan la mer. Un homme est entrain de lancer une balle de golf. En bas à gauche, une icône présentant un espace de bien être (thalassothérapie).

**Image connotée :** La combinaison terrain de golf/mer constitue un beau paysage.

**Interprétation :** L'idée véhiculée est la possibilité de faire des activités (Golf, Thalasso) dans un cadre agréable.

#### Analyse du discours :

« Tee in Tunisia » ; « Lancez en Tunisie »

**Eléments faisant référence à la destination :** la destination Tunisienne est l'endroit adéquat pour l'activité du golf.

**Eléments se rapportant à la cible :** le message est destiné aux amateurs ou aux professionnels du Golf, qui cherchent au delà de l'exercice d'une activité, un cadre agréable pour le faire.



**Figure 12: Visuel 2011**

L'analyse de l'image et du discours relative au marché Français sera réutilisée, étant donné que l'affiche véhicule la même idée (casser avec l'idée de l'insécurité de la destination avec la dérision, le jeu de mot et la contradiction de l'interprétation du message avec l'image). La même logique est adaptée aux autres produits. Pour le golf, le message était « On dit qu'en Tunisie les balles fusent ». En parallèle, l'image d'un terrain de golf avec des balles éparpillées.



**Figure 13: Visuel 2012**

### Analyse de l'image

**Image dénotée :** l'image présente un terrain de golf. Au premier plan, une femme portant une tenue de Golf, allongée sur l'herbe en souriant. En arrière plan, un homme, entrain de lancer une balle de Golf. Derrière eux, des palmiers entourant le terrain

**Image connotée :** l'expression du visage de la femme renvoie à l'amusement. Les palmiers représentés derrière permettent de deviner la destination (emblème de l'orient, de la méditerranée).

**Interprétation :** Nous retrouvons la même idée véhiculée en 2010, celle d'apporter une touche spécifique à la simple activité de golf (terrain de golf/mer). Dans ce cas la spécificité est la présence des palmiers qui représentent un symbole d'authenticité orientale.

Analyse du discours : « *there's more to celebrate* »/\_« Il y a plus de choses à célébrer »

**Eléments faisant référence à la destination :** A travers ce message, L'ONTT avait pour finalité de renforcer l'image de la Tunisie (There's more). Cette expression renvoie à l'idée que la destination a plus de choses à montrer et à offrir aux touristes que ce qu'ils ont déjà vu ou vécu.

**Eléments se rapportant à la cible :** Ce message s'adresse à une clientèle fidèle à la Tunisie mais qui se serait montrée réticente à cause des derniers événements

	Stratégie de type « normale » 2010	Stratégie de crise (2011)			Stratégie de crise 2012			Stratégie de crise (2013 & 2014)		
Communication dans les médias (publicité)										
		Renouvellement	Restauration	renforcement	renouvellement	restauration	renforcement	renouvellement	restauration	renforcement
Objectifs de la campagne	Promouvoir le produit balnéaire et développer les produits de niche (golf, thalassothérapie)	-Relancer le tourisme tunisien en Grande Bretagne après la révolution tunisienne  - Dédramatiser la situation d'insécurité telle que perçue aux UK  - Apaiser et rassurer le touriste Anglais					Restituer l'ancienne perception du touriste Anglais et la renforcer avec de nouveaux arguments	-Casser avec la perception d'une destination bas de gamme  -Faire connaître la Tunisie sous un nouveau jour : moderne et riche en attractions		
Stratégie	Mettre en avant la beauté des paysages	Reconnaissance de la crise et contre-attaque des rumeurs « The say» avec de nouveaux arguments : -Répondre au sentiment d'insécurité par la dérision -Adopter un ton pacifiant et rassurant.					Reprendre les mêmes éléments de communication d'une période normale et y ajouter de nouvelles forces	Elaborer un programme d'une journée autour de deux produits et deux régions  Evoquer l'élément positif de la révolution, celui d'être libre		

<b>Image véhiculée</b>	Une destination dotée de cadres agréables pour l'exercice de l'activité du Golf	Une destination sûre malgré les rumeurs et l'amplification médiatique des événements					Une destination dotée d'un cadre agréable et authentique pour le Golf.  En rapportant le discours à l'image : la destination a plus de choses à montrer à sa clientèle	Une destination moderne, libre et dynamique qui offre de nombreuses possibilités d'activités en un seul séjour ou même en une seule journée		
<b>Discours</b>	« Tee in Tunisia »  -Infrastructure adéquate et cadre agréable pour le golf  -Un message destiné aux golfeurs	« They say Tunisia is a real hot spot » :  -Une destination sûre et crédible  -Invitation aux touristes Anglais réticents, à venir vérifier par eux même l'aspect sécurisé de la destination.					« There's more to celebrate »  -l'offre touristique s'est renforcée (more)  -le message est destiné à une clientèle fidèle	« Tunisie, libre de Tout vivre » :  -Une destination accueillante et libre après sa révolution  -Nouvelle cible : Clientèle à fort pouvoir d'achat		
Communication hors-médias										
	période normale (2010)	Période de crise (2011)	période de crise 2012		Période de crise 2013		période de crise 2014			
Part du budget global	16,2%	22,5%	32,8%		24,8%		13,9%			



L'hypothèse selon laquelle, pendant la période de crise, l'ONTT a adopté une stratégie de renouvellement de l'image de la destination ne peut être confirmée pour toutes les années, pour les campagnes destinées au marché Britannique. En effet, en 2012 le choix a été de réintégrer d'anciens éléments dans la perception du touriste Anglais, tout en renforçant l'image avec des nouveautés. Nous retrouvons à nouveau des changements au sein même de la période de crise. La campagne de 2011 (they say...) a été complètement changée pendant les années suivantes et d'autres axes de communication sont employés. Bien que cette période ne manque pas d'incidents, aucune allusion à la crise n'est faite dans les campagnes. D'après une étude réalisée en Novembre 2012 par la représentation de l'ONTT à Londres, analysant le marché britannique, les médias s'avèrent plus réactifs aux faits divers qu'aux incidents à caractère ou connotation politique montés en épingle sur d'autres marchés émetteurs. De ce fait, une campagne de type « normale » ou renforcée, peut tout à fait être crédible aux yeux du touriste anglais puisque sa perception de la destination serait réaliste contrairement à d'autres marchés dont l'attitude serait surdimensionnée.

Quant à la deuxième hypothèse, la part du budget allouée aux actions hors médias est largement inférieure à celle allouée à la publicité. L'hypothèse est donc infirmée pour le marché Anglais et pour toutes les années. La plus grande part du budget est allouée aux actions de publicité dans les différents médias. Cependant, il est à noter que comparé aux autres marchés, il existe une sorte de tendance générale de diminution ou d'augmentation de la part budgétaire allouée à la communication hors médias, pour tous les marchés. A part l'année 2012 où il y a un grand écart entre le marché français et le marché anglais (19,7% du budget global alloué au marché français contre 36% du budget pour le marché allemand et 32,8% du budget pour le marché anglais), les autres répartitions sont plus ou moins proches. Ce constat laisse comprendre qu'il n'existe pas une réelle stratégie de répartition budgétaire entre les deux volets de la communication, selon les caractéristiques du marché. En effet, pour certains marchés, les témoignages de journalistes ou de célébrités invités lors d'une action de relations publiques, pourraient s'avérer plus efficaces qu'une publicité dans un média. Il est donc important d'effectuer des études de visibilité et d'impact pour identifier pour chaque marché, le comportement du touriste face aux différentes sources d'information (médias, témoignages des groupes de référence, avis des spécialistes, bouche à oreille, etc.).

### Synthèse de l'analyse :

Après l'analyse des trois marchés, force est de constater qu'il existe certaines différences entre les stratégies de communication selon le marché et ses caractéristiques. D'autre part, l'idée de l'« unification » de l'identité tunisienne à travers des campagnes publicitaires similaires (2013,2014) pour tous les marchés, pourrait également être une stratégie efficace, mais qui verrait ses résultats à moyen/long terme, puisqu'il faudrait que cette identité unique, soit encrée dans la mémoire et la perception du touriste européen en général. Il est notamment important de relever le caractère « discret » de la majorité des campagnes, par rapport à la crise. D'après certaines études de perception, la campagne de 2011 (on dit qu'en Tunisie...) aurait été mal prise par les récepteurs Anglais et Français. Certains ont considéré que la dérision et l'ironie sont peu sérieuses, dans un contexte d'instabilité politique qui a entraîné la mort de centaines de personnes.

Par ailleurs, la similitude des résultats de l'analyse des trois marchés nous donnent des pistes de réflexions sur certains éléments. D'une part, le postulat théorique relatif à la prédominance

du dispositif hors-médias dans une période de crise, ne peut pas être confirmé pour toutes les situations. En effet, chaque situation de crise est unique. Il est certes important de faire appel à des expériences antérieures ou à des « guides » managériales pour gérer une situation d'urgence, cependant chaque crise a ses propres spécificités et son propre contexte et il n'existerait pas un guide à appliquer au pied de la lettre pour tous les cas de crise. D'autre part, le choix de la variable d'analyse (part du budget) est peut être défaillant, dans le sens où le budget n'est pas une référence du nombre ou de l'efficacité des opérations de relations publiques. Néanmoins, il est difficile de définir un critère de « prédominance », autre que financière. Ce résultat nous donne notamment une piste de réflexion sur une nouvelle alternative à essayer dans une période de crise ; celle de miser sur les actions de relations publiques, de renforcer la présence dans les manifestations et de laisser les « prescripteurs » se charger de la communication auprès du grand public.

En conclusion, l'analyse effectuée pour les trois marchés nous renseigne sur certains points importants. D'abord, une tendance nette à véhiculer une nouvelle image de la destination touristique en période de crise, par rapport à une période normale. D'autre part, l'insuffisance des actions de relations publiques, nous mène vers une nouvelle alternative à « essayer » pour le cas de la Tunisie, et à étudier pour d'autres cas de destinations touristiques en crise. D'un autre côté, il est important de s'interroger sur l'efficacité de la stratégie d'« unification » de l'image de la Tunisie, adoptée depuis 2013. Pour une destination touristique, est-il plus adéquat de forger une identité unique et la véhiculer au monde entier considéré comme une entité homogène, ou au contraire, procéder par micro-stratégies ?



# Conclusion

Nous sommes convaincus que la Tunisie n'a pas d'autres choix que de miser sur le secteur touristique comme un vecteur de développement économique. D'autre part, force est de constater que la destination souffre de l'absence d'une stratégie claire et innovante en matière de marketing touristique. Cette situation s'est encore aggravée avec le caractère déstabilisant de la crise par laquelle passe le pays.

Pendant mon passage à l'ONTT, j'ai pris conscience que la difficulté à développer le secteur touristique n'est pas seulement une conséquence de la révolution et des agitations successives uniquement. En effet, la « nouvelle » crise a remis en cause les fondements même du secteur.

Au delà de notre sujet d'étude qui est la communication touristique, en particulier celle dans une situation de crise, certaines problématiques doivent inévitablement être relevées, en raison de leur étroite relation avec l'image de la destination véhiculée à travers la communication. Il est d'abord important d'évoquer l'« ancienne » crise d'image de la destination. La Tunisie a toujours été perçue comme une destination « bon marché », favorable au tourisme de masse. Cette perception s'est développée à cause de la défaillance dans la politique touristique qui privilégie « la course aux nuitées » aux dépens de la qualité de service, ce qui a enfoncé le tourisme tunisien dans les méandres du tourisme de masse. Cette défaillance découle d'une inadéquation dans la configuration des acteurs et dans leurs degrés d'implication dans la définition de la stratégie marketing. Ce centralisme du pouvoir au niveau administratif a fait de la destination un produit national homogène, au moyen d'une image standardisée. C'est ce centralisme qui a fini par banaliser l'image de marque du produit touristique tunisien. Le remède à cette situation serait une restructuration radicale du secteur en impliquant les représentations régionales, les professionnels et les populations locales dans la définition et la communication de leurs propres identités. Il est certes important d'avoir une infrastructure touristique de haut niveau, néanmoins, ces caractéristiques « matérielles » peuvent très bien être substituables par des offres concurrentes des autres destinations avec même un meilleur rapport qualité/prix. Par contre, la richesse et l'authenticité régionales sont de valeurs uniques et spécifiques à la destination.

Le nouveau marketing touristique devrait donc s'articuler autour de la promotion d'un marketing régional, mettant en avant les spécificités de la population locale. La véritable richesse réside dans l'authenticité des patrimoines régionaux que seules les entités locales sauraient mettre en avant. Il est donc primordial de régionaliser le produit touristique et sa communication, en impliquant d'une façon concrète les acteurs locaux. Ces derniers seraient plus aptes à identifier leur cible et développer leur propre offre touristique. Par ailleurs il est important de noter qu'une telle mesure exige une augmentation des coûts logistiques et de coordination d'une promotion touristique décentralisée et notamment un risque de déstabilisation du touriste pour qui la Tunisie représenterait un tout plutôt que des régions.

L'analyse des différentes stratégies de communication de crise, nous ramène à cette question de « banalisation » du produit touristique. L'écart entre l'image véhiculée et l'offre touristique ne ferait que décrédibiliser la destination. L'idée est de favoriser une plateforme de communication impliquant tous les acteurs dans une optique d'identifier les richesses locales, les développer et les mettre en avant dans la communication nationale. La Tunisie doit révolutionner son image à travers le tourisme, en misant sur la richesse humaine unique, qui est devenue une force agissante dans le processus de prise de décision politique et économique.

L'autre constat est l'insuffisance de l'investissement dans les relations publiques (invitations de journalistes, équipes de télévision, célébrités) et les manifestations à l'étranger (foires et salons), relativement à la publicité. Ces actions, bien que peu nombreuses sont très efficaces. Leur efficacité est même mesurable à travers les retombées médiatiques. Dans une situation de crise, cet axe de communication est encore plus important, puisque les intermédiaires dont les témoignages sont publiés, jouent le rôle de prescripteurs crédibles aux yeux du touriste. Il est donc judicieux d'étudier cette alternative en particulier en termes de coût. Nous prenons un exemple à titre indicatif, pour appuyer cette thèse. En 2010, 92 journalistes issus de la presse écrite et une équipe de télévision ont été invités en Tunisie, ils ont généré 97 retombées positives dont 95 insertions-presse et 2 émissions TV. Leur contrevalet publicitaire est estimée à 6,8 millions de dinars (environ 3 millions d'euros). Le budget investi dans ces actions de relations publiques a été de 80000 dinars (environ 30000 euros) (annexe7).

L'un des exemples présentant des similitudes avec le cas de la Tunisie est celui de la crise du Pérou (1989-1993). La similitude réside dans le contexte d'instabilité politique et de terrorisme qui a touché l'image de la destination touristique. L'exemple péruvien nous donne des pistes de réflexions intéressantes. D'abord, en termes d'importance de la synergie entre les différents acteurs politiques. La coordination entre le ministère du tourisme et le ministère de l'intérieur est indispensable pour garantir la sécurité des sites touristiques. Il est certes important de mettre en place des mesures de sécurité concrètes et arrêter les responsables d'actes terroristes, mais il faut que cela soit accompagné d'une communication sur l'évolution de la situation aux médias étrangers pour rassurer le touriste. L'exemple du Pérou évoque notamment l'alternative du tourisme intérieur comme un remède pendant la période de redressement. En Tunisie, le tourisme domestique est considéré comme une composante touristique marginale. En effet, ce tourisme d'adapte difficilement à l'infrastructure touristique existante, en raison de l'absence d'une volonté de mettre en place une offre touristique répondant aux besoins de la demande nationale. Nous citons à titre indicatif un détail tel que les horaires de repas dans les hôtels qui ne correspondent pas aux habitudes d'un touriste tunisien ou encore le comportement du personnel hôtelier qui diffère selon la nationalité du touriste. L'idée est d'étudier cette alternative en réfléchissant à développer des campagnes de promotions spécifiques à ce segment. Il ne s'agit pas de se passer du tourisme international, mais de le considérer comme complémentaire à une autre composante touristique qui sera toujours acquise quelque soit la situation du pays.

En conclusion, nous sommes convaincus qu'une crise ne représente pas forcément la fin de l'organisation touchée mais au contraire une opportunité pour faire un diagnostic fondamental de la situation et avancer dans le bon sens.

## Références bibliographiques

### Ouvrages :

Aleson-Carbonell, M., W.Hallett, R., Kaplan-Weinger, J., Kerbrat-Oreccioni, C., Lugrin, G., Margarito, M.,... Yarymowich, M. (2004). *La communication touristique: Approches discursives de l'identité et de l'altérité* (p.11-17). Paris : L'Harmattan.

Aron, R. (1962). *Paix et guerre entre les nations*. Calmann-Lévy, p. 167.

Bland, M. (1998). *Communicating out of a crisis*. Londres: Macmillan Business.

Boyer, M. (1982). *Le tourisme*. Paris, France : Seuil.

Charaudeau, P. et Maingueneau, D. (2002). *Dictionnaire d'analyse du discours*. MI : Seuil, université du Michigan.

Charaudeau, P. (1997). *Le discours d'information médiatique : la construction du miroir social*. MI : université du Michigan. P.39

Kerbrat-Orecchioni, C. (1998). *L'implicite* (p.135-148). France: Armand Colin.

Kotler, P. et Dubois, B. (1997). *Marketing management* (9<sup>e</sup> éd). Publi-Union.

Lagadec, P. (1991). *La gestion des crises* (p.20-35). Paris: McGraw Hill.

Lehu, J-M. (1998). *Alerte Produit!* Paris: Editions d'organisation.

Libaert, T. (2007). *Crises, de 1 à 150*. Observatoire international des crises.

Libaert, T. (2005). *La communication de crise*. Paris : Dunod.

Libaert, T. (2003). *Le plan de communication* (2<sup>e</sup> éd) (p.241-242). Paris : Dunod.

Libaert, T. (2001). *La communication de crise* (3<sup>e</sup> éd). Paris : Dunod-Topos

Moirand, S. (2003, juin). Le texte de presse et ses contextes. Dans Adam, J.M., Grize, J.B et Ali Bouacha, M(éds). *Texte et discours : catégories pour l'analyse* p. 129-143 . Editions universitaires de Dijon.

Maingueneau, D. Philippe, G. (2002). *Les conditions d'exercice du discours littéraire*. Dans Eddy Roulet et Marcel Burger (dir.). *Les Modèles du discours au défi d'un « dialogue romanesque »* (p.333-359). Nancy, France : Presses Universitaires de Nancy.

Nkoghe, S. (2008). *La psychologie du tourisme* (p.20-125). L'Harmattan.

Ogrizek, M. et Guillery, J.M. (1997). *La communication de crise*. Paris, France : Presses universitaires de France.

Paillard, J. (1984). *La lecture sensorimotrice de l'expérience spatiale : directions et distances*. Centre national de la recherche scientifique : Université du Michigan.

Petrof, J. (1993). *Comportement du consommateur et marketing*. Presses université Laval.

Roux-Dufort, C. (2003). *Gérer et décider en situation de crise* (p.160-173). Paris: Dunod.

Roux-Dufort, C. (2000). *La gestion de crise : Un enjeu stratégique pour les organisations* (p.10-23). Paris: De Boeck & Larcier.

Sahli, M. (2013). *Révolutionner le tourisme tunisien*. Tunis : auteur

Saidi, H. (2012). *La Tunisie réinvente l'histoire : récits d'une révolution : un passé troublé et un présent sous pression* (chap.5). L'Harmattan.

Tardy, T. (2009). *Gestion de crise, maintien et consolidation de la paix : acteurs, activités, défis* (p.30-36). Belgique : De Boeck Supérieur.

Westphalen, M-H. (1998). *Communicator – Le guide de la communication d'entreprise*. Paris: Dunod.

## Articles

Barthes, B. (1964). Rhétorique de l'image. *In Communications*, 4. Paris: Seuil.

De Saint George, P. (2011, Novembre). Communication de crise : vous avez dit crise ? *Magazine de la communication de crise et sensible. Observatoire international des crises*, 20. Récupéré sur le site <http://www.communication-sensible.com/articles/cccnl20-Pierre-de-Saint-Georges.pdf>.

Dutton, J. E. (1986). The processing of crisis and non-crisis strategic issues. *Journal of Management Studies*, 23, 501-517.

Forgues, B. (1996). Nouvelles approches de la gestion de crise. *Revue Française de Gestion*, 108, 72-78.

Heiderich, D. et Maroun, N. (2013, Mai). La communication de crise est morte, vivent les relations publiques de crise, *Observatoire géostratégique de l'information*. Consulté sur le site <http://www.communication-sensible.com/download/mort-communication-de-crise.pdf>.

Heiderich, D. (2003, Avril). Plan média de crise. *Magazine de la communication de crise et sensible*. Consulté sur le site de l'auteur <http://www.didierheiderich.com/livres-et-articles-didier-heiderich.htm> .

Hermann, C.F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations, *Administrative Science Quarterly*, 8, 61-68.

Kassarjian, H. (1971, Novembre). Personality and consumer behavior: a review. *Journal of marketing research*, 8(4), 409-418.

### Articles du web :

Tunisie : de la violence au djihadisme. Chronologie d'une dérive. Consulté le 25 Mars 2014 du site : <https://nawaat.org/portail/2013/10/16/tunisie-de-la-violence-au-djihadisme-chronologie-dune-derive/>

Le journal de 20heures de France 2 , Consulté le 22 Mars 2014 du site de France 2 : [http://www.francetvinfo.fr/replay-jt/france-2/20-heures/jt-20-heures-mercredi-30-octobre-2013\\_442520.html](http://www.francetvinfo.fr/replay-jt/france-2/20-heures/jt-20-heures-mercredi-30-octobre-2013_442520.html)

Huyghe, 2011. Les motivations des terroristes. Les Consulté le 30 Avril 2014 du site de l'auteur : [http://www.huyghe.fr/actu\\_891.htm](http://www.huyghe.fr/actu_891.htm)

Le règlement des médias. Consulté le 30 Avril 2014 du site de l'assemblée parlementaire du conseil de l'Europe : <http://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-fr.asp?fileid=17343&lang=fr>

Tourmag. Mutualiser les risques pays des voyageurs : une fausse bonne idée ? Consulté le 25/04/2014 du site [http://www.tourmag.com/Mutualiser-les-risques-pays-des-voyagistes-une-fausse-bonne-idee\\_a42864.html](http://www.tourmag.com/Mutualiser-les-risques-pays-des-voyagistes-une-fausse-bonne-idee_a42864.html)

### Rapports de recherche

Giret, S. (2003). La communication de crise fait sa pub : la publicité entre risques et opportunités, une réponse inédite à une situation de crise (mémoire de maîtrise, Université de Paris IV- Sorbonne, Paris, France).

Weigert, M. (2012). Le tourisme en Tunisie : les défis à l'heure de la transition démocratique. Notes d'IPEMED, Etudes et analyses, n°12. Consulté le 12 Février 2014 sur le site : [http://www.ipemed.coop/adminIpemed/media/fich\\_article/1326104889\\_LesNotesIPEMED\\_12\\_LeTourismeEnTunisie\\_janv12.pdf](http://www.ipemed.coop/adminIpemed/media/fich_article/1326104889_LesNotesIPEMED_12_LeTourismeEnTunisie_janv12.pdf)

### Documents de travail :

Office national du tourisme tunisien. Rapport annuel 2009.

Office national du tourisme tunisien. Rapport annuel 2010.

Office national du tourisme tunisien. Rapport annuel 2011.

Office national du tourisme tunisien. Rapport annuel 2012

Entretiens réalisés par l'auteur de ce travail :

Entretien avec MR Rezgui Anis responsable de l'édition et de la publicité le 5 Mai 2014.

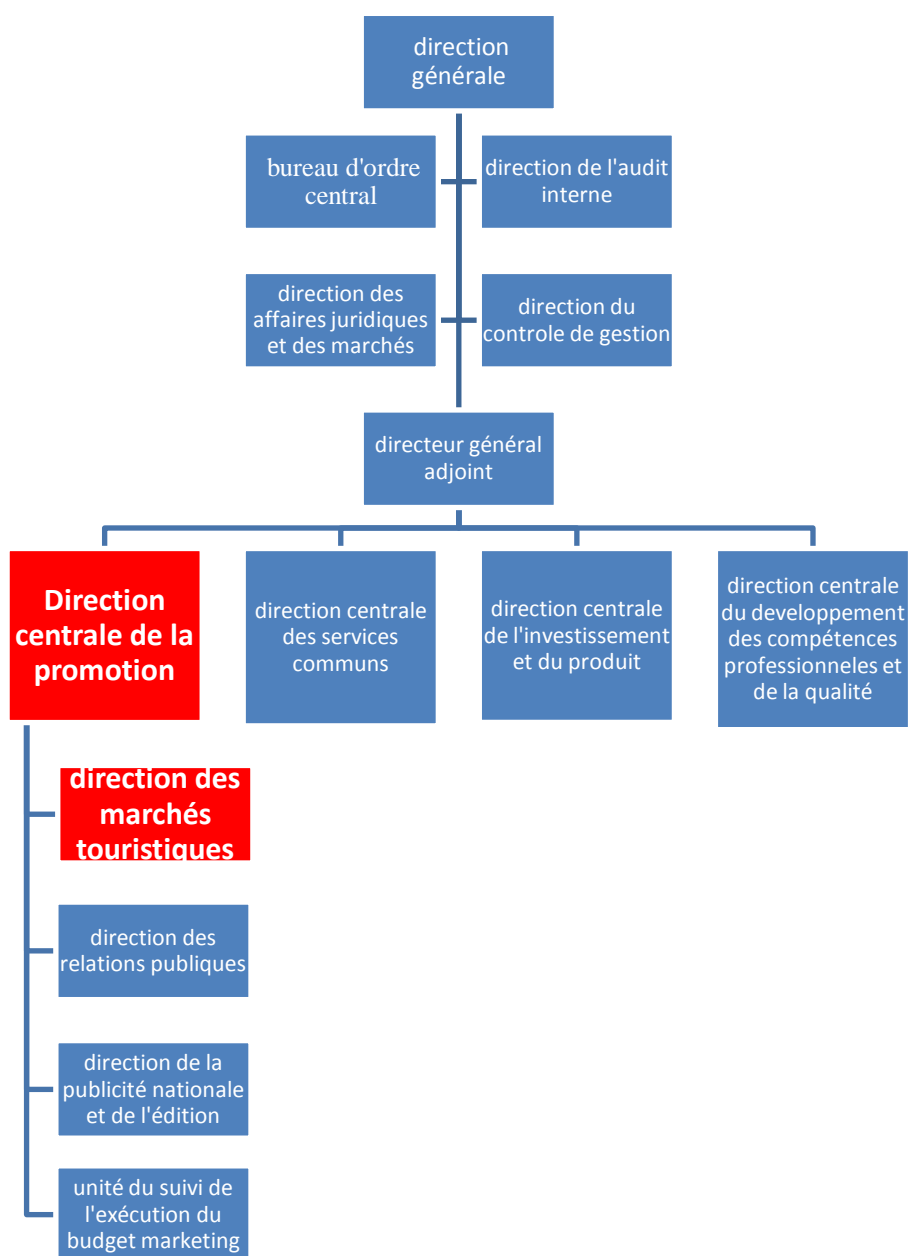
Entretien avec MR El Haj Kassem Mehdi, responsable des marchés scandinaves, le 29 Avril 2014.

## Annexes

### Annexe 1 : Fiche ONTT

L'Office national du tourisme tunisien est un établissement public à caractère non administratif doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Il est placé sous la tutelle du Ministère du Tourisme Tunisien.

L'ONTT est structuré selon l'organigramme suivant :



Outre les différentes directions de l'établissement, 17 commissariats régionaux et 26 bureaux de renseignements sont répartis partout dans le pays. A l'étranger, 21 représentations sont implantées dans les différents pays relatifs aux marchés cibles.

L'ONTT a pour mission principale d'élaborer la politique touristique de l'état. L'un des attributions de l'ONTT est de promouvoir la destination Tunisienne auprès des différents marchés cibles. La direction centrale de la promotion a pour mission de mettre en place la stratégie promotionnelle et publicitaire de la destination Tunisienne sur plusieurs axes de communication :

- Publicité institutionnelle (campagnes d'image) sur les marchés cibles
- Soutien à la commercialisation (campagnes de co-marketing avec les partenaires)
- Relations publiques en Tunisie et à l'étranger (salons, foires, road shows, workshops, voyages de presse, eductours en faveur des agents de voyages, etc.)
- Tourisme intérieur : Campagnes de promotion et de sensibilisation sur l'importance du tourisme dans l'économie nationale
- Edition de supports promotionnels
- Suivi de la conjoncture et de la commercialisation
- Fixation et répartition du Budget global de la Direction
- Coordination entre l'administration et la profession.

Annexe2 : répartition du budget de promotion 2010 pour les trois marchés (en million de dinars)

<b>repartition budget promotion 2010 par marché et par actions</b>						
<b>relations publique</b>	<b>pub conjointe</b>	<b>manifestations à l'étranger</b>	<b>pub nationale total</b>	<b>pub ponctuelle</b>	<b>publicité nationale</b>	
150	850	1 250	4 345	200	4 145	<b>France</b>
100	1 400	1 100	4 150	450	3 700	<b>Allemagne</b>
100	400	800	3 649	250	3 399	<b>Italie</b>
80	1 080	750	4 018	250	3 768	<b>Grande</b>
80	100	350	900	50	850	<b>Bretagne</b>

Annexe 3 : répartition budgétaire 2011



## ■ Répartition du Budget de Promotion des Représentations au titre de 2011

Unité : en MD

Marchés	Publicité Nationale	Manifestations à l'étranger	Publicité Conjointe	Relations Publiques	Divers Equipements	Total
France	5 500	1 300	1 200	250	282.75	8 532.75
Grand Bretagne	3 300	850	1 000	120	-	5 270
Allemagne	4 000	1 200	1 100	150	1.288	6 451.288
Italie	2 000	800	1 000	150	-	4 550

### Annexe 4 : répartition budgétaire 2012

المجموع	تجهيزات مختلفة	العلاقات العامة بتونس	الاشهار المشترك	التظاهرات بالخارج	الاشهار الوطني	الأسواق
10 605 820	5 820	350 000	1 250 000	1 400 000	7 600 000	فرنسا
4 654 255	4 255	150 000	-	1 000 000	3 500 000	بريطانيا
5 587 000	-	180 000	107 000	1 300 000	4 000 000	ألمانيا

Document traduit :

marchés	Publicité nationale	Manifestations à l'étranger	Publicité conjointe	Relations publiques en Tunisie	Equipement divers	total
France	7600	1400	1250	350	5820	10605.820
Grande Bretagne	3500	1000		150	4255	4654.255
Allemagne	4000	1300	107	180		5587

### Annexe 5: répartition budgétaire 2013/2014

الأسواق	الإشهار الوطني			التظاهرات بالخارج (01)			النهوض بالمبيعات (الإشهار المشترك)				العلاقات العامة بتونس		
	2014		النسبة	2013		النسبة	2014			2013	2014		النسبة
	2014	2013		2014	2013		المجموع	ميزانية المعلنين	ميزانية الدولة		2014	2013	
فرنسا	6 412	7 538	###	1 500	900	-40%	1 350	800	300	1 100	350	250	-29%
ألمانيا	4 500	4 200	7%	1 400	900	-36%	1 100	600	500	1 100	180	120	-33%
إيطاليا	3 600	3 527	2%	900	600	-33%	700	500	100	600	200	130	-35%
انجلترا	4 500	3 923	15%	1 100	700	-36%	1 100	700	400	1 100	150	80	-47%

Document traduit :

Marchés	Publicité nationale		Manifestations à l'étranger		Publicité conjointe		Relations publiques en Tunisie	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Français	7538	6412	1500	900	1350	1100	350	250
Allemand	4200	4500	1400	900	1100	1100	180	120
Anglais	3923	4500	1100	700	1100	1100	150	80

#### Annexe 6 : Evolution des entrées touristiques (2010-2013)

Paramètres	2010	2011	2012	2013	Ecart en % 2013/2012	Ecart en % 2013/2011	Ecart en % 2013/2010
Recettes touristiques en MDT	3.522,5	2.432,6	3.175,3	3.229,4	1,7	32,8	-8,3
Nuitées globales	35.565.104	20.636.847	30.035.419	29.980.174	-0,2	45,3	-15,7
Arrivées aux frontières	6.902.749	4.785.119	5.950.464	6.268.582	5,3	31	-9,2

Source : ministère du tourisme tunisien

Annexe 7 : exemples de contrevaleurs publicitaires des actions de relations publiques (Grande Bretagne)

Retombées (unité)	2008	2009	2010	2011
Presse	37	64	95	13
Radio	0	2	0	0
TV	1	1	2	0
Total Retombées	38	67	97	13
Contre valeur publicitaire (en millions de dinars)	1.1	5,8	6,8	0,8